

MODEL GAYA KEPEMIMPINAN YANG DITERAPKAN KEPALA DESA DALAM MENDUKUNG PELAYANAN MASYARAKAT

(Studi pada Kantor Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Skripsi

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Oleh :

Kowara Intan Pratiwi

NIM : 145030601111002



UNIVERSITAS BRAWIAJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2018



LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan segala puja dan puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa dan atas dukungan dan do'a dari orang-orang tercinta, akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Oleh karena itu, dengan rasa bangga dan bahagia saya khaturkan rasa syukur dan terimakasih saya kepada:

1. Sujud syukur ku persembahkan pada ALLAH yang maha kuasa, berkat dan rahamat detak jantung, denyut nadi, nafas dan putaran roda kehidupan yang diberikan-Nya hingga saat ini saya dapat mempersembahkan skripsi ku pada orang-orang tersayang.
2. Orang tua dan mertua Bapak (Sudjana dan Mohamad Bisri) dan Ibunda ku (Nurana Kudratin dan Sulistiani) Tercinta yang tak pernah lelah membesarkan ku dengan penuh kasih sayang, serta memberi dukungan, perjuangan, doa, motivasi dan pengorbanan dalam hidup ini. Terima kasih buat papa, mama, abah dan umi.
3. Bapak dan Ibu dosen pembimbing, penguji dan pengajar, yang selama ini telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan saya, memberikan bimbingan dan pelajaran yang tiada ternilai harganya, agar saya menjadi lebih baik. Terima kasih banyak Bapak dan Ibu dosen, jasa kalian akan selalu terpatrit di hati.
4. Kakak ku beserta suaminya (Alif diantika puspita dan Didik Andrika) dan Adik (Habibatul Ilma dan Davaley) yang selalu memberikan dukungan, semangat dan selalu mengisi hari-hariku dengan canda tawa dan kasih sayangnya. Terima kasih buat Kakak dan Adik-adik ku.
5. Suamiku (Hanifaturrohman Asaif, S.Pd, MM) yang selalu menyemangati, memberi motivasi, dukungan dan doa serta rasa sayang dan cintanya yang begitu indah buatku. Thank's for your love.
6. Sahabat seperjuanganku satu kelas perencanaan pembangunan angkatan 2014 yang selalu memberi semangat dan dukungan serta canda tawa yang sangat mengesankan selama masa perkuliahan, susah senang dirasakan bersama dan sahabat-sahabat seperjuanganku yang lain yang tidak bisa disebutkan satu-persatu. Terima kasih buat kalian semua.

Terimakasih yang sebesar-besarnya untuk kalian semua, akhir kata saya persembahkan skripsi ini untuk kalian semua, orang-orang yang saya sayangi. Dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna untuk kemajuan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang, Aamiinnn.

MOTTO

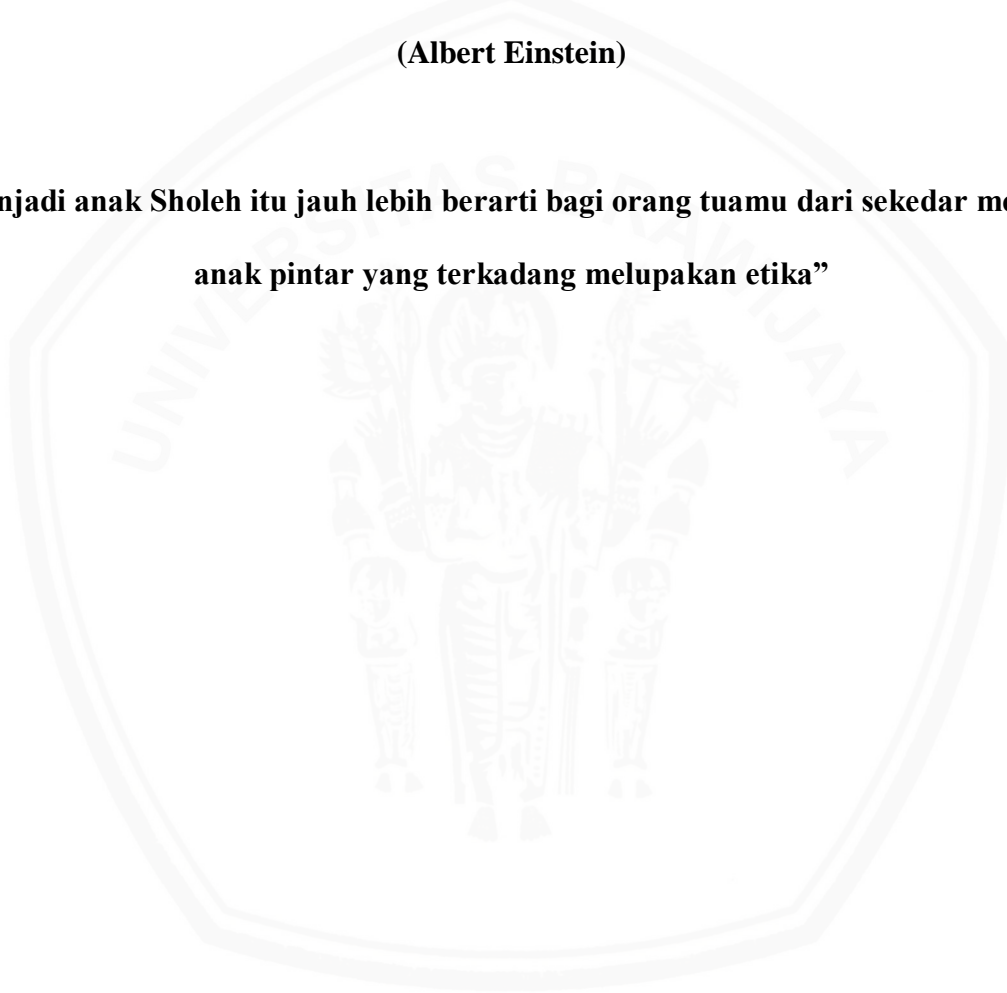
“Jika semua orang menjauh ketika engkau mendapat kesulitan, maka ketahuilah bahwa Allah Swt ingin membuatmu kuat dan Ia akan menjadi penolongmu.”

(Imam Syafi’i)

“Beri nilai dari usahanya jangan dari hasilnya. Baru kita bisa mengerti kehidupan.”

(Albert Einstein)

“Menjadi anak Sholeh itu jauh lebih berarti bagi orang tuamu dari sekedar menjadi anak pintar yang terkadang melupakan etika”



RINGKASAN

Kowara Intan Pratiwi. 2018. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat”(studi pada Kantor Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung). Prof. Abdul Juli Andy Gani, MS. 148 Hal+XV

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Gesikan dalam mendukung Pelayanan Masyarakat. Gaya kepemimpinan seorang kepala desa akan berdampak terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Untuk mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Gesikan dalam mewujudkan pelayanan yang baik Penelitian menggunakan beberapa teori diantaranya yaitu teori kepemimpinan, teori fungsi kepemimpinan, teori gaya kepemimpinan dan teori pelayanan publik.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang di gunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan juga dokumentasi. Analisis data menggunakan Miles, Huberman, & Saldana (2014) yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan kesimpulan.

Berdasarkan hasil analisis data dari dua rumusan masalah yang ditetapkan, maka didapat hasil, yaitu Kepala Desa Gesikan dalam kepemimpinannya menggunakan gaya kepemimpinan demokratis hal ini bisa dilihat dari gaya memimpin dalam mendukung pelayanan kepada masyarakat yaitu memberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat bagi bawahan, kedekatan dengan bawahan dan masyarakat serta memberikan motivasi kepada bawahan dalam proses pelayanan, aspek komunikasi dengan bawahan dan masyarakat melui media lisan dan media komunikasi seperti poster, banner dan media sosial, dari segi aspek pengambilan keputusan Kepala Desa Gesikan melibatkan sekdes, staff dan masyarakat langsung sepertinya halnya pada Musrenbangdes sedangkan dari aspek pembagian tugas Kepala Desa Gesikan memberika tugas kepada staff sampai kepada kepala dusun dengan mempertimbangkan tugas dan fungsinya. Adapun yang menjadi faktor pendukung dari kepemimpinan Kepala Desa Gesikan dalam menyediakan pelayanan kepada masyarakat yaitu adanya dukungan staff dan masyarakat sedangkan yang menjadi faktor penghambat yaitu kondisi penduduk dan kurangnya sarana dan prasarana.

Kesimpulan dari penelitian ini gaya kepemimpinan kepala desa Gesikan jikadilihat dari aspek komunikasi, cara pengambilan keputusan dan cara pembagian tugas yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Faktor pendukung gaya kepemimpinan kepala desa gesikan yaitu dukungn staff dan masyarakat sedangkan faktor penghambatnya yaitu kondisi penduduk dan kurangnya sarana dan prasarana.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Pelayanan Publik

SUMMARY

Kowara Intan Pratiwi. 2018. Leadership Style of Village Head in Supporting Community Service (study at Village Office Gesikan District Pakel Tulungagung District)). Prof. Dr. Soesilo Zauhar. Page 148+XV

This research was conducted to analyze the Leadership Style of Village Head of Gesikan in support of Community Service. The leadership style of a village chief will have an impact on the quality of service provided to the community. To know, analyze and describe Leadership Style of Village Head of Gesikan in realizing good service The research use some theory such as leadership theory, leadership function theory, leadership style theory and public servant theory.

This research uses descriptive research type with qualitative approach. Sources of data in use are primary and secondary data. Data collection techniques used interviews, observation, and documentation. Data analysis using Miles, Huberman, & Saldana (2014) is data collection, data condensation, data presentation, and conclusion.

Based on the results of data analysis of the two formulation of the problem set, the results obtained, namely the Village Head Gesikan in leadership using the style of democratic leadership this can be seen from the style of leadership in supporting services to the community that provides freedom to express opinions for subordinates, community and motivation to subordinates in service process, communication aspect with subordinate and community through oral media and communication media such as posters, banners and social media, in terms of decision-making aspects of Village Head Gesikan involving sekdes, staff and community directly seems to be on Musrenbangdes while from the aspect of division of tasks Head of Village Gesikan give task to the staff to the head of the hamlet by considering the task and function. The factors that support the leadership of the Village Head of Gesikan in providing services to the community is the support of staff and the community while the inhibiting factors are the condition of the population and the lack of facilities and infrastructure.

The conclusion of this research is the leadership style of village head Gesikan if seen from the aspect of communication, the way of decision making and the way of division of task is the style of democratic leadership. Factors supporting the leadership style of the village head is the support staff and society while the inhibiting factors are the condition of the population and the lack of facilities and infrastructure.

Keywords: Leadership Style, Public Service

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Peneliti memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang atas berkat dan rahmat serta hidayahNya peneliti bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat** (studi pada Kantor Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung) dengan lancar dan baik.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof.Dr.Bambang Supriyono,MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr.Chairul Shaleh M,Si, selaku ketua jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku ketua prodi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Prof. Prof. Abdul Juli Andy Gani, MS selaku Dosen Pembimbing pertama yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada peneneliti dalam menyelesaikan tahapan skripsi ini.
5. Para dosen dan staff Kependidikan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam segala hal.

6. Terimakasih Kepada Bapak Sujak sebagai Kepala Desa Gesikan yang telah sudi diwawancara
7. Terimakasih Kepada Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum Gesikan yang telah sudi diwawancara
8. Terimakasih Kepada Bapak Purwanto selaku Kaur Pemerintahan Gesikan yang telah sudi diwawancara
9. Terimakasih Kepada Bapak Zainur selaku Sekretaris Desa Gesikan Gesikan yang telah sudi diwawancara
10. Semua pihak yang telah mendukung terselesainya skripsi ini.

Demi perbaikan skripsi ini saran dan kritik yang bersifat membangun sangat peneliti harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 12 April 2018

Peneliti

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
TANDA PENGESAHAN.....	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
LEMBAR PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kontribusi Penelitian	12
E. Sistematika Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Kepemimpinan	15
1. Konsep dan Definisi Kepemimpinan	15
2. Teori Kepemimpinan.....	23
3. Fungsi kepemimpinan	27
4. Gaya Kepemimpinan	31
B. Pemerintahan Desa	46
1. Pengertian Pemerintahan Desa	46
2. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Desa	53
C. Pelayanan Publik	55
1. Teori dan Konsep Pelayanan Publik	55
2. Jenis Kategori Pelayanan Publik	57
3. Pola dan Kualitas Pelayanan Publik	58

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelayanan.....	61
D. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan	64
BAB III METODE PENELITIAN.....	68
A. Jenis Penelitian	68
B. Fokus Penelitian	69
C. Lokasi dan Situs Penelitian	70
D. Sumber dan Jenis Data	71
E. Teknik Pengumpulan Data.....	72
F. Instrumen Penelitian.....	76
G. Analisis Data	76
H. Keabsahan Data	79
BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN	81
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	81
1. Gambaran Umum Kabupaten Tulungagung	81
a. Kondisi Geografis.....	81
b. Kondisi Demografi	83
c. Kondisi Pendidikan	84
d. Kondisi Ekonomi.....	86
e. Pemerintahan	87
2. Gambaran Umum Desa Gesikan	88
a. Kondisi Geografis.....	88
b. Kondisi Demografi	88
c. Kondisi Ekonomi.....	89
d. Kondisi Pemerintahan	89
B. Penyajian Data Penelitian.....	91
1. Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat di Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung.....	92
a. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat	92
b. Cara Berkomunikasi Kepala Desa Kepada Masyarakat dan Bawahan atau Perangkat Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat.....	98
c. Cara Melakukan Pengambilan Keputusan dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat pada Desa Gesikan	104

d. Cara Pembagian Tugas pada Setiap Bawahan dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat Desa.....	109
2. Faktor pendukung dan penghambat penerapan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan	113
a. Faktor Pendukung Penerapan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan	113
b. Faktor Penghambat Penerapan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan	116
C. Analisis dan Pembahasan	118
1. Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat di Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung.....	118
a. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat	119
b. Cara Berkomunikasi Kepala Desa Kepada Masyarakat dan Bawahan atau Perangkat Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat.....	125
c. Cara Melakukan Pengambilan Keputusan dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat pada Desa Gesikan	132
d. Cara Pembagian Tugas pada Setiap Bawahan dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat Desa.....	137
2. Kendala-kendala serta faktor pendukung dalam pelayanan publik di Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung.....	142
a. Faktor Pendukung Penerapan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan	142
b. Faktor Penghambat Penerapan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan	146
BAB V PENUTUP.....	151
A. Kesimpulan	151
B. Saran.....	152
DAFTAR PUSTAKA	153
LAMPIRAN	156

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.	Jumlah penduduk Kabupaten Tulungagung dari tahun 2013-2014.....	90
2.	Fasilitas Pendidikan yang tersedia di Kabupaten Tulungagung.....	92
3.	Jumlah penduduk Desa Gesikan Tahun 2017.....	95

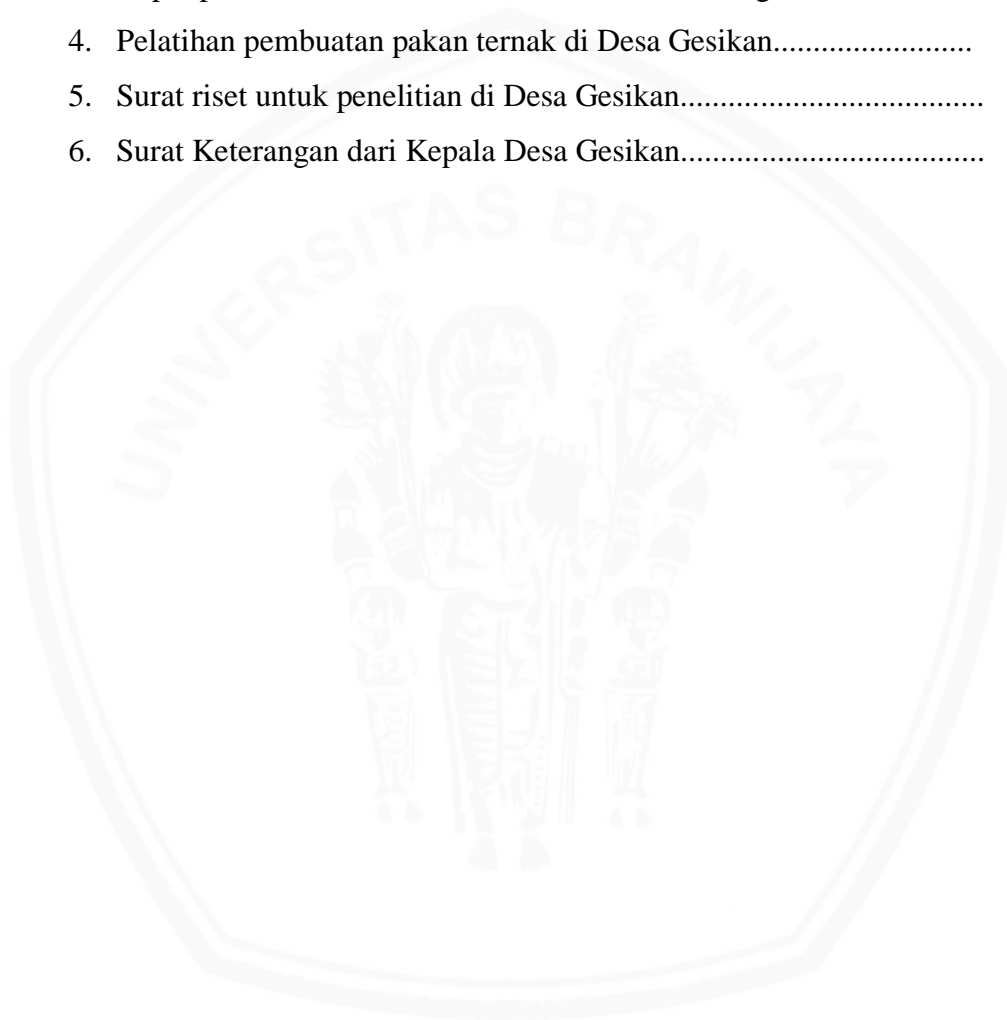


DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman.....	84
2.	Peta Kabupaten Tulungagung.....	89
3.	Struktur Pemerintah Desa Gesikan.....	97
4.	Pelayanan pembagian beras bantuan dari pemerintah.....	100
5.	Ketika pegawai desa Gesika melayani warga.....	102
6.	SOP pelayanan Pencatatan sipil di Desa Gesikan.....	103
7.	Kotak saran dan kritik untuk masyarakat	105
8.	Sosialisasi oleh Kepala Desa Gesikan mengenai program penyediaan air minum bersih.....	106
9.	Poster Alur pembuatan Akta Kelahiran yang di pasang di Kantor Desa Gesikan.....	109
10.	Poster Alur mengurus Kartu Keluarga.....	110
11.	Musrenbangdes Tahun 2018 di Desa Gesikan diikuti oleh perwakilan masyarakat, tokoh agama, kepala dusun.....	114
12.	Daftar Hadir peserta Musrenbangdes.....	115
13.	Pelantikan dan Pemberian Tugas kepada kepal urusan umum (Kaur)	118
14.	Persiapan pembentukan tim sebelas.....	119
15.	Model Alur Komunikasi Desa Gesikan.....	136

DAFTAR LAMPIRAN

1. Musrenbangdes Tahun 2018 Untuk Usulan Pembangunan Tahun 2019.....	149
2. Posyandu Balita di Desa Gesikan.....	149
3. Rapat pembentukan tim sebelas untuk Musrenbangdes.....	150
4. Pelatihan pembuatan pakan ternak di Desa Gesikan.....	150
5. Surat riset untuk penelitian di Desa Gesikan.....	151
6. Surat Keterangan dari Kepala Desa Gesikan.....	152



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persoalan sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam pengembangan organisasi pemerintahan baik dalam tingkat pusat maupun dalam tingkat daerah ataupun desa. Keberadaan pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting karena setiap manusia memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing yang dapat dipenuhi manusia lainnya. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan yang saling berhubungan untuk menjalankan perputaran roda dalam organisasi, hal tersebut dikemukakan oleh sholehuddin (2008:14).

Kepemimpinan menurut Hyot dalam kartono (2005:9) yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan atas kemampuan seseorang untuk memberikan bimbingan kepada orang lain untuk mencapai suatu tujuan bersama, dan gaya kepemimpinan Menurut (Heidjrachman dan Husnan: 2002) juga didefinisikan sebagai pola perilaku yang dilakukan seseorang pada waktu berusaha mempengaruhi aktivitas orang lain. Sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian gaya kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan yang efektif

harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya. Thoha (2004, h.4), mengatakan bahwa: “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”. Kemudian Menurut House dalam Gary Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Terlebih lagi bawahan-bawahannya yang baik selalu ingin tahu bagaimana mereka dapat memberikan capaian tujuan organisasi, gairah para karyawan memerlukan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan organisasi. Organisasi yang berhasil memiliki satu sifat umum yang menyebabkan organisasi tersebut dapat dibedakan dengan organisasi yang tidak berhasil. Sifat dan ciri umum tersebut adalah kepemimpinan yang efektif. Keberhasilan seorang Pemimpin tidak terlepas dari bantuan orang-orang disekitarnya, orang-orang terdekatnya, serta kemampuan dalam mempengaruhi pikiran orang-orang tersebut untuk menyetujui dan apa

yang diharapkan pimpinannya dalam mencapai suatu tujuan. Seni yang dilakukan seorang pemimpin dalam mengelola suatu organisasi perusahaan sering melekat dengan karakter pemimpinnya, sering pula jenis usaha memerlukan karakter yang serasi dengan jenis dan skala usaha yang dijalankan.

Teori Gaya kepemimpinan dalam konteks konstitusi Indonesia (Undang-Undang Dasar 1945) adalah upaya mencapai tujuan negara. Faktor gaya kepemimpinan merupakan faktor mencapai tujuan negara dalam wujud peningkatan mutu pelayanan publik. Memajukan kesejahteraan umum bermakna melaksanakan pelayanan publik dan pelayanan masyarakat yang bermutu khususnya. Faktor gaya kepemimpinan adalah merupakan faktor peningkatan mutu pelayanan publik untuk mencapai kesejahteraan umum. Penerapan gaya kepemimpinan yang bertujuan peningkatan mutu pelayanan publik masyarakat telah dikeluarkan kebijakan publik oleh pemerintah pusat, diantaranya adalah Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2003 yang mengatur tentang penyelenggaraan pelayanan publik. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 mengenai pelayanan publik bermakna untuk meningkatkan proaktif gaya kepemimpinan melaksanakan mutu pelayanan publik. Penerapan gaya kepemimpinan melalui mutu pelayanan publik dalam mencapai tujuan negara telah memiliki landasan hukum.

Kepemimpinan juga merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor ekstern, adakalanya kepemimpinan seorang pemimpin sangat menonjol/ berkembang pada periode tertentu, sedangkan pada periode lain hal tersebut mulai memudar. Gaya kepemimpinan banyak

mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang yang digunakan pemimpin didalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan tingkat gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Usaha menyelaraskan persepsi diantara orang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dengan demikian, kepemimpinan seorang pemimpin harus dapat menjalin hubungan pribadi yang baik antara yang dipimpin dengan yang memimpin, sehingga timbul rasa saling hormat-menghormati, percaya-mempercayai, saling tolong-menolong, dan rasa senasip sepenanggungan. Jadi, seorang pemimpin harus mampu berpikir secara sistematis dan teratur, mempunyai pengalaman dan pengetahuan serta mampu menyusun rencana tentang apa yang akan dilakukan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui kesuksesan pemimpin ialah dengan mempelajari gayanya, karena gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Pentingnya gaya kepemimpinan diterapkan kepada bawahan sesuai dengan kedewasaan/kematangan bawahan merupakan persyaratan mutlak keefektifan kepemimpinan dalam keberhasilan organisasi. Kegiatan Manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Jadi harus ada pemimpin demi sukses dan efisiensi kerja. Untuk bermacam-macam usaha dan kegiatan manusia yang jutaan banyaknya ini diperlukan upaya yang terencana dan

sistematis untuk melatih dan mempersiapkan pemimpin-pemimpin yang baru. Oleh karena itu, banyak studi dan penelitian dilakukan orang untuk mempelajari masalah kepemimpinan.

Menurut Kartono (2015) Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Pemimpin yang mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Sehingga muncul beberapa tipe kepemimpinan. Misalnya tipe-tipe karismatik, paternalistic, otokratis, Laissez faire dan lain-lain. W.J Reddin dalam artikelnya *what kind of manager*, dan disunting oleh wahjosumidj, 1982. Menentukan watak dan tipe pemimpin atas 3 pola dasar, yaitu: berorientasikan tugas (*task orientation*), berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*), berorientasikan hasil yang efektif (*effectivess orientation*).

Selain gaya kepemimpinan, pemimpin juga harus aktif dalam berorganisasi, Kepemimpinan dalam organisasi merupakan proyeksi menejerial berkaitan dengan upaya para pemimpin organisasi memperkirakan ketercapaian tujuan, biasanya proyeksi dan perkiraan yang dilakukan pemimpin akan lebih akurat apabila seluruh aktivitas organisasi telah dilaksanakan. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda, seorang pemimpin harus memiliki suatu program dan berperilaku secara bersama-sama dengan para bawahannya dalam suatu organisasi kemasyarakatan, sehingga kepemimpinan

mempunyai peranan yang sangat penting sebagai kekuatan dinamika yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan para bawahan atau sekelompok masyarakat dalam mencapai tujuan. Salah satu sasaran penting adalah terciptanya kepuasan kerja setiap anggota karyawan atau sekelompok masyarakat yang ikut berpartisipasi dalam berorganisasi dan akan meningkatkan prestasi kerjanya.

Seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang berhadapan dengan sejumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian, dengan keadaan seperti itu pemimpin harus memahami setiap kepribadian yang berbeda dengan kepribadiannya sendiri. Perubahan lingkungan dan suatu organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi ataupun kinerja kepala desa untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu mempunyai tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dengan itu pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat.

Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan ataupun masyarakat terhadap pekerjaan serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif dengan gaya kepemimpinan yang baik karena Kinerja karyawan tidak lepas dari peran pemimpinnya. Keberhasilan atau

kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersesikan sebagai keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Begitu pentingnya seorang pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian (Susilo dan Durrotun Nafisah, 2006:71).

Berbicara mengenai masyarakat, yang dapat dikatakan dekat dengan warga masyarakat adalah pemerintahan desa. Pemerintahan desa memiliki peranan yang sangat penting, dibutuhkan seorang pemimpin di dalam masyarakat itu untuk memotivasi agar masyarakat juga turut berpartisipasi di dalam organisasi ataupun rencana untuk pelayanan masyarakat itu sendiri. Pemerintahan desa sesuai dengan UU nomor 6 tahun 2014, pasal 1 ayat (2) adalah penyelenggaraan urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sedangkan penyelenggaraannya adalah Pemerintah Desa, yaitu Kepala Desa. Sesuai pula dengan UU nomor 6 tahun 2014 pasal 26 ayat 2 bahwa kepala Desa memiliki tugas untuk mengkoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif. Untuk mewujudkan hal tersebut maka diperlukan suatu Gaya kepemimpinan yang baik pula. Peran dari kepala desa sebagai pemimpin di desa berada dibawah tanggung jawab Bupati melalui Camat. Selain itu tugas utama dari kepala desa yaitu mensejahterakan masyarakatnya dan memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada rakyatnya agar mereka merasa puas.

Masyarakat memiliki kebutuhan yang berbeda-beda di setiap tempat, misal untuk masyarakat pesisir sangat membutuhkan transportasi laut sedangkan untuk masyarakat daerah dataran tinggi membutuhkan jalan raya yang layak untuk

digunakan. Maka pelayanan yang dibutuhkan setiap masyarakat berbeda dikarenakan mereka memiliki ukuran kesejahteraan masing-masing sesuai dengan kebutuhan. Kebutuhan yang diinginkan masyarakat dapat tercapai dengan adanya pelayanan publik yang baik dari pemerintah. Pelayanan publik adalah salah satu kewajiban dari sebuah instansi pemerintahan. Melalui pelayanan pula masyarakat dapat dengan mudah mendapatkan apa yang menjadi hak mereka dan juga dapat mengeluarkan aspirasinya.

Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memenuhi kebutuhan dari masyarakat yang dipimpinnya. Oleh sebab itu dibutuhkan seorang kepala desa yang mampu dan sanggup memenuhi kebutuhan masyarakatnya sesuai dengan keadaan serta kondisi setempat. Kepala desa yang dibutuhkan adalah yang memiliki jiwa kepemimpinan serta memenuhi aspek-aspek yang dibutuhkan oleh masyarakat pada Desa Gesikan.

Saat ini Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung dipimpin oleh bapak Sujak Wibowo dengan masa jabatan 2013-2017. Untuk memberikan pelayanan masyarakat yang baik, kepemimpinan kepala desa Gesikan diatur dan dilandasi dengan peraturan bupati Tulungagung nomor 72 tahun 2005 tentang desa dan peraturan daerah Kabupaten Tulungagung Nomor 2 tahun 2005 tentang pengangkatan dan pemberhentian kepala desa. Peraturan itulah yang menjadi landasan dan batasan berjalannya kepemimpinan di Desa Gesikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala desa, sehingga kepala desa bisa mengetahui apa yang menjadi prioritasnya dalam menjalankan tugasnya. Peran kepala desa sebagai pemimpin di desa berada dibawah tanggung jawab bupati melalui camat. Selain itu tugas kepala desa yaitu mensejahterakan masyarakatnya

dan juga memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik mungkin sehingga masyarakat Desa Gesikan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

Keberhasilan Bapak Sujak selama memimpin di Desa Gesikan ini dapat dilihat dari keberhasilan beliau untuk melakukan pelayanan kesehatan kepada lansia secara gratis, lalu dapat dilihat dari pembangunan infrastruktur Desa Gesikan dan perbaikan-perbaikan fasilitas yang ada pada Desa Gesikan tersebut, tercapainya program kesehatan gratis yang didapat hanya pada lansia, pengadaan penerangan jalan dan pemavingan gedung olahraga dan juga jalan lingkungan yang ada di desa gesikan dan juga berjalannya koperasi. Keberhasilan pembangunan seperti pemavingan dan juga pelayanan kesehatan terhadap masyarakat seperti posyandu dan khususnya lansia pelayanan yang diberikan secara gratis tersebut juga didukung oleh adanya partisipasi masyarakat. Namun tidak semua membuktikan bahwa masyarakat terlibat dalam hal tersebut.

Berhasil atau tidaknya kepala desa dalam meningkatkan partisipasi masyarakat juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Hal tersebut menarik ketika kepala Desa Gesikan dalam kepemimpinan periodenya yang sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam program-program yang dilakukannyayaitu semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi, yang mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama, bersifat terbuka, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi dan lain-lain.

Dalam meningkatkan pelayanan masyarakat terkadang juga dilakukan dengan berbagai macam gaya kepemimpinan selain demokratis yaitu kontigensi

fielder bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkannya, Yang menentukan keberhasilan kepemimpinan yaitu hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, derajat struktur tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin. Seperti hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, pembagian tugas dan kewajiban diikuti oleh wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

Keberhasilan dalam pelayanan public pada masyarakat juga didukung dari gaya kepemimpinan yang dilakukan kepala desa yang nyatanya memberikan keberhasilan pencapaian pembangunan serta pelayanan terhadap masyarakat. Namun pelayanan yang diinginkan masyarakat memang sulit untuk dilakukan karena ada kendala yang harus dihadapi pemerintahan, seperti dalam pelayanan kesehatan posyandu dan pelayanan kesehatan terhadap lansia masyarakat selalu menuntut ingin cepat dilayani. Tidak banyak juga masyarakat menganggap pelayanan kesehatan di kantor Desa Gesikan selalu lama. Kutipan wawancara dengan salah satu pamong desa gesikan ibu endik wiyati:

“kendalanya dalam pelayanan di desa ini ya gitu selalu masyarakat itu pengennya cepet tidak mau antri, kan ya pasti selalu dilayani, itu pasti dan wajib meskipun jam istirahat masih sisa banyak warga ya tetap dilayani” (hasil wawancara tanggal 06 November 2017, pukul 09.30).

Desa Gesikan adalah salah satu Desa yang paling luas. Kepala desa gesikan menciptakan dan mengajak masyarakat berperan aktif dalam mengeluarkan ide maupun gagasan dalam mendukung pelayanan masyarakat. Kutipan wawancara dengan kepala desa gesikan bapak Sujak:

“...saya beserta bawahan itu selalu mengajak masyarakat berperan aktif dalam mengeluarkan ide maupun gagasan ya melalui pertemuan, lewat pertemuan, rapat rutin dan kegiatan sabtu legi itu, semua program ya sudah dilayani kok seperti program keagamaan pengajian rutin, kebudayaan juga selalu mengadakan.” (hasil wawancara tanggal 06 November 2017, pukul 09.30).

Partisipasi masyarakat juga sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pelayanan untuk meningkatkan kualitas desa itu sendiri. Pemimpin sebagai penanggung jawab berbagai macam pelaksanaan dituntut untuk dekat dengan masyarakat yang dipimpinnya yang terpenting adalah yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi kepala desa.

Kepala Desa Gesikan selalu mengadakan berbagai macam kegiatan keagamaan, kebudayaan dan lain-lain dan juga menciptakan inovasi-inovasi baru dalam menciptakan masyarakat yang memiliki tingkat partisipasi tinggi sehingga sangat mendukung pelayanan masyarakat yang lebih baik. Desa ini juga mendapatkan piagam desa yang mewakili kecamatan dalam pelunasan pajak 100% dan juga 10 program PKK Jawa Timur. Dengan itu Kepala desa sangat mengapresiasi dan diharapkan kemajuan desa gesikan yang lebih baik lagi dan menjadi desa yang maju dan berkembang selain itu juga dapat memberikan kepuasan bagi masyarakat desa dalam mendukung berbagai macam pelayanan masyarakat.

Berdasarkan hal yang sudah dijelaskan diatas, penulis mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan kepala desa Gesikan berpengaruh pada tingkat partisipasi masyarakat, dengan itu dapat dilihat keberhasilan kepala desa dalam mencapai pembangunan fasilitas dan juga pelayanan-pelayanan lainnya. Sehubungan dengan fenomena diatas maka penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Model Gaya Kepemimpinan Kepala Desa**

dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat”studi pada Kantor Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah yang ada yaitu :

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan Kepala Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung dalam mendukung pelayanan masyarakat ?
2. Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk Mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisa gaya kepemimpinan kepala desa gesikan dalam mendukung pelayanan masyarakat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan ilmu bagi penulis dan memperkaya bahan kepustakaan yang berkaitan dengan kepemimpinan sehingga mampu menjadikan referensi untuk bidang

studi serta dapat digunakan untuk pustaka bagi penelitian selanjutnya untuk menambah pengetahuan akademis.

2. Kontribusi Praktis

Sebagai bahan masukan dalam memimpin sebuah daerah untuk dalam mendukung pelayanan masyarakat daerah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam kemajuan desa dan sebagai bahan kajian masyarakat untuk mengkritisi gaya kepemimpinan kepada desa serta dapat mengacu para pemimpin lain untuk dapat lebih mengerti akan kebutuhan dari masyarakat itu sendiri.

3. Kontribusi Teoritis

Dari hasil ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini. Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu :

- a. Sebagai wacana dan rujukan bagi penelitian selanjutnya tentang gaya kepemimpinan yang baik dalam mendukung pelayanan masyarakat Desa gesikan kecamatan pakel kabupaten Tulungagung.
- b. Dapat digunakan sebagai sumbangan ilmu terkait dengan gaya kepemimpinan yang baik yang harus diterapkan agar dapat mengerti kebutuhan masyarakat sehingga masyarakat merasa puas dengan kepemimpinan yang baik dan mencapai tujuan tersebut.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti membaginya kedalam lima bab dan dibagi lagi menjadi beberapa sub-bab, dimana antara bab dan sub-bab memiliki

hubungan dan keterkaitan satu dengan yang lainnya. Adapun pokok pembahasan dan penulisan adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini secara umum menguraikan tentang penelitian yang dilakukan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan juga sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi mengenai kajian teori yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, Teori yang dicantumkan oleh penulis adalah teori dan gaya kepemimpinan, mengenai pemerintahan desa yaitu kepala desa dan pelayanan publik.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang langkah-langkah teknis dan praktis sehingga tujuan dari penelitian dapat tercapai yang meliputi antara lain, jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situ penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, metode analisis data. Untuk mempermudah penulis dalam melaksanakan penelitian.

BAB IV Pada bab ini berisi tentang Pembahasan Hasil Penelitian yang telah di dapat dilapangan

BAB V Pada bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Konsep dan Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan ujung tombak organisasi yang mengarahkan orang - orang dan mendayagunakan sumber - sumber lain demi kepentingan organisasi. Hal tersebut hamper sama dengan yang diungkapkan oleh R.Wayne Pace dan Don F. Faules (1998) dalam Anggraeni (2002:11) bahwa *“Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (operating style) atau cara bekerjasama dengan orang lain yang konsisten”*. pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Faktor penting dalam kepemimpinan yakni dalam mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain adalah tujuan dan rencana. Namun bukan berarti bahwa kepemimpinan selalu merupakan kegiatan yang direncanakan dan dilakukan dengan sengaja, seringkali juga kepemimpinan berlangsung secara spontan. Pendapat lain tentang kepemimpinan secara singkat dikemukakan juga oleh Locke Har(2006:21) melukiskan *“kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (including) orang-orang lain menuju sasaran bersama.*

Kepemimpinan merupakan suatu konsep yang memiliki berbagai penafsiran ataupun definisi. Begitu banyak yang mendefinisikan kepemimpinan, sehingga muncul berbagai arti atau definisi tentang

kepemimpinan. Pengertian dari kepemimpinan sesuai dengan cara pandang perspektif mereka masing-masing.

Menurut Young (2012:2) pengertian kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya. Definisi Young tersebut mencakup tiga elemen yaitu :

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (relational concept). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin.
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu.
- 3) Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, dan mengkomunikasikan visi.

(Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961, 24) Mendefinisikan bahwa pemimpin adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu, (Rauch & Behling, 1984, 46) Berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur mencapai tujuan bersama, kepemimpinan adalah

suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan.

(*John C. Maxwell.*) mengutarakan bahwa kepemimpinan adalah yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat, dengan sengaja mempengaruhi dari orang ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Beliau juga mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut. Di tinjau dari artinya yang dimaksud pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Jadi, seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/ pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengatur, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Seorang pemimpin memiliki karakter dan kepribadian yang lebih aktual serta jiwa keberaniannya selalu muncul dalam memimpin anggotanya hal itu mungkin karena pemimpin itu lebih memiliki rasa tanggung jawab dengan apa yang mereka pimpin. Karakter dan Kepribadian merupakan sifat unik yang dimiliki setiap manusia. Namun

yang membedakan dari keduanya adalah adanya unsur nilai-nilai kebaikan dan unsur moral pada sifat karakter dan kepribadian. Hal yang dikhawatirkan dari para remaja sebagai calon pemimpin bangsa adalah bahwa kebanyakan mereka kurang mengerti apa itu karakter dan kepribadian. Bahkan mereka tidak sadar bahwa karakter dan kepribadian itu sangat penting dalam jiwa seseorang, apa lagi jiwa pemimpin. Salah satu cara membangun karakter dan kepribadian adalah dengan memupuk jiwa kepemimpinan sejak dini. Mulai dari memimpin diri sendiri hingga memimpin bangsa dan negara. (Nur Sholeh, 2013).

Sedangkan menurut Djatmiko Hayati (2002:47) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok. Ada tiga implikasi yang penting dari definisi di atas yakni Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan, atau pengikut. Kedua, kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan di antara pemimpin dan anggota kelompok. Ketiga, selain secara sah dapat mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin juga dapat mempunyai pengaruh. Djatmiko (2006:49) juga mengklasifikasikan definisi kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok.
- 2) Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian.
- 3) Kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain.
- 4) Kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh.
- 5) Kepemimpinan sebagai tindakan / tingkah laku.

- 6) Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan.
- 7) Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan.
- 8) Kepemimpinan sebagai akibat interaksi.
- 9) Kepemimpinan sebagai perbedaan peran.
- 10) Kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.

Dengan demikian definisi kepemimpinan terdiri dari faktor-faktor yaitu adanya seorang yang disebut pemimpin, adanya kelompok yang dipimpin atau anggota (bawahan) yang dikendalikan, adanya suatu tujuan, adanya aktivitas, adanya interaksi, dan adanya kekuasaan. Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa definisi tersebut di atas bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya dalam mempengaruhi anggotanya untuk melakukan suatu aktivitas atau kegiatan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dari beberapa definisi di atas, dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau kelompok dalam situasi tertentu agar mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan dan maksud tertentu. Dengan demikian, definisi kepemimpinan mencakup lima hal yang saling bergantung, yakni:

- a) Adanya seseorang pemimpin
- b) Adanya pengikut
- c) Adanya maksud dan tujuan yang hendak dicapai
- d) Situasi tertentu (lingkungan)
- e) Kemampuan mempengaruhi.

Dapat dibayangkan jika suatu organisasi atau lembaga tidak memiliki pemimpin yang dapat mengatur, mengendalikan dan juga memotivasi bawahannya. Menurut Soliha dan Hergusondo (2008) pengembangan organisasi merupakan suatu kegiatan mengadakan perubahan secara berencana yang mencakup suatu diagnose secara sistematis terhadap organisasi. Maka dari itu pemimpin sangat dibutuhkan dalam berjalannya sebuah organisasi, dikatakan oleh Mohyi (2013) organisasi terbentuk dari sekumpulan orang yang bekerja sama dan saling mengakui adanya atasan (pimpinan) dan bawahan serta pembagian tugas yang mencapai suatu tujuan.

Menurut Stogdill bahwa kepemimpinan ditandai dengan bermacam-macam sifat yang efektif timbul karena didorong oleh beberapa factor yang dikelompokkan adalah :

- a) *Capacity*, meliputi kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan bicara, keaslian, dan kemampuan nilai.
- b) *Achievement*, meliputi pengetahuan, keberhasilan dan olahraga.
- c) *Responsibility*, meliputi mandiri berinisiatif, tekun, agresif, percaya diri, dan berkeinginan untuk maju.
- d) *Participation*, meliputi aktif, kemampuan bergaul, dapat bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, dan humoris.
- e) *Status*, meliputi kedudukan social ekonomi dan ketenaran.

Pemimpin ideal adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat seperti :

- a) *Adil*, yaitu meletakkan segala sesuatu secara proporsional, tertib dan disiplin. Pemimpin yang adil dapat bijaksana dalam mengambil keputusan.
- b) *Amanah*, yaitu jujur dan bertanggung jawab.
- c) *Fathanah*, artinya memiliki kecerdasan.
- d) *Tablig*, artinya menyampaikan hal dengan benar, bersifat terbuka dan menerima saran atau kritik dari bawahannya.
- e) *Shidiq*, artinya benar, sebagai ciri dari perilaku pemimpin yang adil.
- f) *Qana'ah*, artinya menerima apa adanya, tidak serakah dan pandai berterima kasih kepada Allah SWT, pemimpin yang tidak akan melakukan korupsi merugikan banyak pihak.
- g) *Siasah*, artinya pemimpin yang pandai mengatur strategi untuk memperoleh kemaslahatan bagi masyarakat ataupun bawahan.
- h) *Sabar*, artinya harus pandai mengendalikan hawa nafsu dan menyalurkan seluruh tenaga serta pikirannya dengan kecerdasan emosional yang optimal.

Menurut Miftha Thoha dalam bukunya *Prilaku Organisasi* (1983:255) Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Kartini Kartono (1994:33) juga berpendapat Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-

orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan, Henry Pratt Faiechild dalam Kartini Kartono (1994:33) Pemimpin dalam pengertian ialah seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/ penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Menurut Kartini Kartono (2008:34) menyatakan sebagai berikut :

- 1) Sifat, Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.
- 2) Kebiasaan, Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.
- 3) Temperamen, Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif,

sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

- 4) Watak, Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).
- 5) Kepribadian, Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/ karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan sangatlah erat dengan cara pemimpin itu sendiri untuk mewujudkan serangkaian peranan kepemimpinan ditengah para bawahan atau pengikut secara efektif. Sangatlah perlu untuk dibahas apa saja teori kepemimpinan tersebut. Menurut Parmudji ada enam teori kepemimpinan yang dikembangkan, yaitu:

- 1) Teori sifat (*trait theory*)
- 2) Teori lingkungan (*environment theory*)
- 3) Teori pribadi dan situasi (*personal-situational theory*)
- 4) Teori interaksi dan harapan (*interaction-expectation theory*)
- 5) Teori humanistic (*humanistic theory*)
- 6) Teori pertukaran (*exchange theory*)

Berdasarkan teori itu dapat diidentifikasi bahwa pada dasarnya, teori kepemimpinan itu ada tiga macam, yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori lingkungan. Teori situasi dan teori pribadi merupakan gabungan dari

teori sifat dan lingkungan, kemudian teori interaksi dan harapan merupakan gabungan dari teori perilaku dan teori lingkungan.

Pertama, teori sifat (*trait theory*), teori ini seringkali disebut sebagai teori genetis karena seorang pemimpin dianggap memiliki sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Disamping itu, teori ini juga sering disebut teori bakar karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.

Kedua, teori perilaku (*behavior theory*), teori ini memiliki dasar pemikiran bahwa kepemimpinan dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sebagai sifat atau ciri-ciri seseorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan pemimpin sangat ditentukan oleh interaksi antara pemimpin dengan anggotanya. Teori ini sangat memperhatikan perilaku pemimpin (sebagai aksi) dan respons kelompok yang dipimpinnya (sebagai reaksi). Teori perilaku disebut juga teori humanistic. Hal itu dikarenakan lebih menekankan pada model atau gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh satu orang pemimpin.

Pendekatan sifat-sifat dan pendekatan perilaku tidak melahirkan konsepsi baru mengenai kepemimpinan karena titik tolak perumusannya tetap sama, yaitu karakteristik mengenai seorang pemimpin. Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan.

Inti dari teori perilaku menjelaskan bahwa dalam batas-batas tertentu *inner personality* pada dasarnya mempunyai kemampuan dalam

mengembangkan kebiasaan perilakunya kepada orang lain, selama yang bersangkutan menghendaki, oleh karena itu teori harus didasarkan pada kehendak atau kemauan untuk mempelajari dan merealisasikan kebiasaan yang bersifat konstruktif dalam berbagai dimensi kepemimpinannya.

Ketiga, teori lingkungan (*environment theory*). Munculnya pada pemimpin merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Situasi dan kondisi yang berbeda pula. Teori ini memunculkan sebuah pernyataan, “*leader are made not born*”. Artinya para pemimpin dibentuk, bukan dilahirkan. Melalui evolusi social, seorang pemimpin lahir dengan cara memanfaatkan kemampuan untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

Teori lingkungan pernah dikembangkan oleh V.H Vroom dan Philip Yellow (1973) dengan berasumsi bahwa kepemimpinan akan berhasil apabila pemimpin mampu bersikap fleksibel untuk mengubah gayanya dengan situasi dan kondisi.

Pada kenyataannya, studi terhadap tiga teori kepemimpinan masih diragukan keberhasilannya. Setelah melakukan penelitian Alvin W. Goulder menyimpulkan bahwa pada saat ini tidak ada bukti yang dapat diandalkan mengenai keberadaan sifat-sifat kepemimpinan universal. Diantara kelemahan yang dimiliki teori sifat, yaitu diantarapenduduknya tidak ada kesamaan mengenai perincian sifat, terlalu sulit untuk menetapkan sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, dan sejarah membuktikan bahwa situasi dan kondisi tertentu memerlukan sifat pemimpin yang tertentu pula.

Sama halnya dengan teori perilaku yang melahirkan gaya kepemimpinan, tetapi tidak dapat dipakai untuk segala situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Hal ini disebabkan setiap situasi memiliki variable yang berbeda-beda. Para pakar juga menganggap teori lingkungan kurang sempurna. Dengan demikian, ketiga teori kepemimpinan diatas tidak bisa dilakukan secara parsial. Berikut ini dikembangkan teori-teori baru yang merupakan kombinasi dari teori-teori diatas, yaitu:

- 1) Teori pertukaran (*exchange theory*), teori ini merupakan modifikasi dari teori sifat dan teori perilaku. Teori ini menganggap bahwa interaksi social menggambarkan satu bentuk tukar menukar, sehingga pemimpin dengan anggota dan anggota dengan anggota saling memberikan kontribusinya. Proses tukar menukar menjadikan semua pihak merasa dihargai. Proses social seperti ini berlangsung karena setiap pihak merasa memperoleh keuntungan. Pemimpin menerima respon positif dari anggotanya sehingga kebijakan dapat terealisasi. Sebaliknya, anggota menerima bimbingan dan arahan dari pemimpinnya.
- 2) Teori pribadi dan situasi (*personal situasional theory*), teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan produk keterpaduan tiga factor, yaitu perangkai (sifat), pribadi pemimpin dan sifat kelompok. Teori ini dipandang sebagai perpaduan antara teori sifat dan teori lingkungan. Teori ini menuntut seorang pemimpin untuk mengenal pribadinya, kelompok yang dipimpinnya, serta situasi

dan kondisi tempat ia menjalankan kepemimpinannya. Keterpaduan antara kepribadian pemimpin dan situasi dapat menciptakan kepemimpinan yang baik, kepemimpinan yang dapat memahami dan memenuhi aspirasi kelompok yang dipimpin.

- 3) Teori interaksi dan harapan (*interaction-expectation theory*), teori ini yang merupakan perpaduan antara teori perilaku dengan lingkungan. Teori ini pada prinsipnya sama dengan kontingensi (*contingency theory*) dari F.E Fileder (1967) dan *expectancy-reinforcement theory* dari Stogdill (1959), adapun M.G Evans (1970) mengistilahkan teori ini dengan *path-goal theory*, kemudian dikembangkan oleh Robert J. House dan Terence R. Mitchell (1979) dengan nama *motivational theory*.

Dalam teori ini keterkaitan antara *variable* yang satu dan lainnya tidak bisa dipisahkan, yaitu *variable* aksi, reaksi, interaksi dan perasaan. *Variable* aksi dilakukan oleh pemimpin untuk menggerakkan kelompok yang dipimpinnya, sedangkan *variable* reaksi merupakan tanggapan (*respons*) dari kelompok yang dipimpin terhadap aksi kepemimpinan. Semakin sering terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama, semakin meningkatkan perasaan saling menyenangkan satu sama lain.

3. Fungsi kepemimpinan

Dikatakan oleh Kartono (2005:93) bahwa fungsi kepemimpinan adalah sebagai pemandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, dan membangunkan motivasi-motivasi kerja. Mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik memberikan

supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sebenarnya pendapat tentang fungsi seorang pemimpin banyak sekali yang bermunculan, karena fungsi pemimpin itu berhubungan dengan situasi dan kondisi social yang ada di dalam kehidupan sebuah kelompok. Sekalipun terdapat banyak teori tentang fungsi-fungsi manajemen. Menurut Rivai (2009:128) fungsi dari seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya yaitu:

- 1) Koordinasi : koordinasi merupakan aktivitas membawa orang-orang materil, pikiran-pikiran, teknik-teknik dan tujuan-tujuan kedalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai tujuan.
- 2) Pengambilan keputusan : merupakan penetapan suatu alternative pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternative yang ada.
- 3) Komunikasi : penyampaian informasi kepada orang lain dengan baik sehingga penerima informasi dapat menerimanya tidak dalam bentuk distorsi.
- 4) Perhatian pada bawahan : pemimpin harus memberikan perhatian kepada bawahan di dalam melaksanakan pekerjaan, agar bawahan merasa diperlukan kehadirannya dan bukan dianggap sebagai alat atau mesin dalam organisasi.

Menurut Rivai, dimana menurutnya kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi

masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan sendiri dikelompokkan dalam dua dimensi berikut (Rivai, 2002):

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.

Akibat kekuatan yang saling mempengaruhi di antara semua anggota kelompok dan pemimpinnya, maka timbullah dinamika kelompok dalam wujud bermacam-macam usaha dan tingkah laku. Kekompleksan tingkah laku ini jelas diperlukan pemimpin dan kepemimpinan. Selain itu menurut Siagian (2010:47) juga mengemukakan fungsi dari kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan.
- 2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak-pihak diluar organisasi. Pemimpin berfungsi sebagai perwakilan organisasi untuk melakukan hubungan atau berkomunikasi dengan orang-orang diluar organisasi tentang segala hal yang berkaitan dengan organisasi mereka.

- 3) Pemimpin merupakan komunikator yang efektif. Pemimpin berfungsi sebagai seorang komunikator yang efektif dalam organisasi sehingga pemimpin dituntut pengetahuan yang banyak dan gaya komunikasi yang baik sehingga apabila anggota memiliki kebingungan atau permasalahan yang tidak dapat dipecahkan, maka pemimpin dalam hubungan mencari jalan keluarnya.
- 4) Mediator yang handal khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik. Pemimpin berfungsi sebagai mediator apabila dalam organisasinya terdapat konflik atau permasalahan antara anggota. Pemimpin bersifat netral tanpa memihak satu dengan lainnya sehingga permasalahan bisa selesai dan organisasi bisa berjalan dengan baik.
- 5) Integrator yang rasional yang efektif, objektif, dan netral. Adanya pembagian tugas, dana dan tenaga serta spesialisasi pengetahuan dapat menimbulkan sikap dan perilaku yang berbeda-beda. Sehingga membutuhkan integrator terutama diposisi puncak organisasi. Hanya pemimpinlah yang berada diatas semua anggota atau satuan kerja dalam organisasi yang memungkinkan menjalankan peranan integrative pada anggota organisasinya.

Dari beberapa fungsi kepemimpinan yang sudah dikemukakan oleh para ahli, diharapkan seorang pemimpin dalam pelaksanaan tugasnya mampu menggunakan atau melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik agar organisasinya dapat berjalan dengan baik pula. Dengan fungsi dari

kepemimpinan yang sudah ada diharapkan mampu menjadi jalan keluar atau alat untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam sebuah organisasi, baik antar pegawai maupun bawahan dengan atasan.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, gerak gerik yang bagus, kesanggupan, kekuatan untuk berbuat baik (Rivai, 2012:42). Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin. Dapat diartikan juga bahwa gaya kepemimpinan tersebut adalah suatu gaya yang dapat memberikan pengaruh dan memaksimalkan produktivitas serta kepuasan kerja. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Sehingga munculah beberapa tipe kepemimpinan. Misalnya tipe kharismatik, paternalistic, militeristik, otokratis, laissez faire, populis, administrative, demokratis.

W.J Reddindalam artikelnya what kind of manager, menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar, yaitu:

- a) Berorientasikan tugas (*task orientation*)
- b) Berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*)
- c) Berorientasikan hasil yang efektif (*effectivess orientation*)

Membagi tipe kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Tipe kharismatik

Tipe pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain. Kharisma juga dapat diartikan sebagai “keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya” atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu. Sifat kharismatik yang dimiliki adalah karunia dari tuhan. Pemimpin kharismatik bisa dilihat dari cara mereka berbicara, berjalan maupun bertindak. Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki *mysterious quality* berupa keyakinan yang luar biasa dari pengikutnya tanpa keraguan sedikitpun atas kualitas dan kemampuannya dalam mengkomunikasikan ide-ide dan nilai-nilai yang dikembangkan dengan cara yang jelas.

a. Kelebihan Tipe Kepemimpinan Karismatik

- Dapat mengkomunikasikan visi dan misi secara jelas
- Memiliki kewibawaan alamiah
- Tidak dibentuk oleh factor eksternal yang formal, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan
- Dapat membangkitkan semangat bawahan untuk bekerja lebih giat
- Bisa mendapatkan pengikut dengan masa yang besar karena sifatnya yang berkharisma sehingga bisa dipercaya

- Menyadari kelebihanannya dengan baik sehingga bisa memanfaatkannya semaksimal mungkin
- mampu menarik orang, mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat.
- Sangat disegani dan mempunyai wibawa yang tinggi
- Selalu mempunyai ide-ide atau pemikiran-pemikiran yang baik dan selalu melakukan musyawarah terhadap bawahannya

b. Kelemahan Tipe Kepemimpinan Karismatik

- Para pemimpin karismatik mudah mengambil keputusan yang beresiko
- Pemimpin karismatik cenderung memiliki khayalan bahwa apa yang dilakukan pasti benar karena pengikutnya sudah terlanjur percaya
- Ketergantungan yang tinggi sehingga regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten sulit
- mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang – orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak-konsisten-an. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.
- Bawahan cenderung bersifat fanatisme
- Struktur organisasinya tidak jelas atau kabur dan bawahan selalu di desak agar menerima keputusan tersebut sebagai keputusan bersama.

2) Tipe paternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan yang kepatutan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut :

- a) Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa atau anak sendiri yang belum dikembangkan.
- b) Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c) Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.
- d) Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- e) Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- f) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

Selanjutnya tipe kepemimpinan yang *maternalistis* juga mirip dengan tipe yang paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap *over-protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

3) Tipe militeristis

Tipe ini sifatnya sok kemiliter-militeran. Hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter, hendaknya dipahami bahwa tipe kepemimpinan militeristis itu

berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer (seorang tokoh militer). Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeristik antara lain adalah:

- a) Lebih banyak menggunakan system perintah/komando terhadap bawahannya, keras, sangat otoriter kaku dan seringkali kurang bijaksana.
 - b) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.
 - c) Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.
 - d) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya.
 - e) Tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikan dari bawahannya.
 - f) Komunikasi hanya berlangsung searah saja.
- 4) Tipe otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis menurut Robbins dan Coulter dalam Dimyati (2014:73) adalah pemimpin yang memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, membuat keputusan dengan cara sepihak dan juga meminimalisasi partisipasi karyawan.

Otokrat berasal dari perkataan *autos*/sendiri dan *kratos*/kekuasaan, kekuatan. Jadi *otokrat* berarti: penguasa absolut. *Kepemimpinan otokratis* itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

Selanjutnya pemimpin selalu berdiri jauh dari anggota kelompoknya jadi ada sikap menyisihkan diri dan eksklusivisme. Pemimpin otokratis itu senantiasa ingin berkuasa absolut, tunggal, dan merajai keadaan. Dia itu semisal sebuah system pemanas kuno, yang memberikan panasnya tanpa melihat dan mempertimbangkan iklim emosional anak buah dan lingkungannya. Sikap dan prinsip-prinsipnya sangat konservatif/kuno dan kaku. Dengan keras dia mempertahankan prinsip-prinsip business, efektivitas, efisiensi. Pemimpin mau bersikap “baik” terhadap bawahan, asal bawahan tadi bersedia patuh secara mutlak, dan menyadari tempatnya sendiri-sendiri. Yang paling disukai ialah tipe pegawai dan buruh.

5) Tipe *laissez faire*

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin symbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin ketua

dewan, komandan, kepala, biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau berkat system nepotisme.

Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Sehingga organisasi yang dipimpinnya menjadi kacau balau, pada hakikatnya mirip satu firma tanpa kepala. Pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang bekerja semau sendiri.

6) Tipe populistis

Professor peter worsley dalam bukunya the third world mendefinisikan kepemimpinan populistis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat misalnya soekarno dengan ideology marhaenismenya yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penindasan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing (luar negeri).

Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali)

nasionalisme. Dan oleh professor S.N Eisenstadt populisme erat dikaitkan dengan modernitas tradisional.

7) Tipe kontigensi fielder

Tipe kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred E. Fielder. Ia berpendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Menurut pendekatan ini, ada tiga variable yang menentukan keberhasilan pemimpin yaitu hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, derajat struktur tugas dan kedudukan kekuasaan pimpinan. Tipe kepemimpinan ini memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi ditentukan oleh hal berikut :

- a) Hubungan interaksional yang harmonis antara atasan dengan bawahan.
- b) Pembagian tugas dan kewajiban diikuti oleh wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
- c) Pemimpin yang kuat secara legal formal.

8) Tipe Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menurut rivai dalam dimiyati (2014:74) adalah Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis, bawahan

cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Berikut merupakan ciri-ciri kepemimpinan demokratis menurut Sukanto dalam Dimiyanti (2014:74) :

- Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan kelompok.

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif setiap warga kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya

masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis juga sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*. Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara mantap, dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut:

- a) Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.
- b) Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang, puas dan aman menyangkut setiap tugas kewajibannya.
- c) Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok.
- d) Dengan begitu pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama, demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Secara ringkas dapat dinyatakan, kepemimpinan demokratis menitikberatkan masalah aktivitas setiap anggota kelompok juga para pemimpin lainnya, yang semua terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembiatan keputusan penerapan disiplin kerja (yang ditanamkan secara sukarela oleh kelompok-kelompok dalam suasana demokratis) dan pembajakan

(dari asal kata baja) etik kerja. Pemimpin demokratis dapat digolongkan dalam :

- Pemimpin demokratis tulen
- Pemimpin demokratis palsu/pura-pura (*pseudo demokratis*)

Pemimpin demokratis tulen itu merupakan pembimbing yang baik bagi kelompoknya. Dia menyadari bahwa tugasnya ialah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada anggota. Dia tahu, bahwa organisasi atau lembaga bukanlah masalah pribadi/individu, akan tetapi kekuatan organisasi terletak pada partisipasi aktif setiap anggota. Dia mau mendengarkan nasihat dan sugesti semua pihak dan mampu memanfaatkan keunggulan setiap orang seefektif mungkin pada saat-saat yang tepat.

Dia sadar, bahwa dia tidak mampu bekerja seorang diri, karena itu dia perlu mendapatkan bantuan dari semua pihak. Dia memerlukan dukungan dan partisipasi dari bawahannya, perlu mendapatkan penghargaan dan dorongan dari atasan, dan butuh mendapatkan support/dukungan moril dari teman sejawat yang sederajat kedudukannya dengan dirinya. Dengan demikian organisasi yang dipimpinnya akan terus berjalan lancar sekalipun dia tidak ada ditempat. Sebab otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, sehingga semua orang merasa pasti dan aman, juga merasa senang menunaikan tugas-tugasnya.

Sebaliknya, pemimpin *pseudo demokratis* pada umumnya mempunyai sifat-sifat sebagai berikut dia memang berusaha untuk bersikap demokratis. Akan tetapi karena dia berkarakter lemah, merasa selalu bimbang dan tidak punya pendirian, maka penampilannya tidak jauh berbeda dengan si “*baby autocrat*” (otokrat bayi). Bedanya ialah pemimpin pseudo demokratis ini sifatnya lebih sentimental. Dan pada saat-saat dia berhati lapang, ia menganggap semua orang sebagai “orang sendiri”, dengan semboyan “kita semua adalah satu keluarga besar yang bahagia”. Sedangkan pada saat-saat dia berhati buram, maka muncullah kemunafikan dan macam-macam sifat kelicikan. pemimpin yang demokratis bisa berfungsi sebagai talisator yang bisa mempercepat proses-proses secara wajar, dan membantu pencapaian objek yang ingin dicapai dengan cara yang paling sesuai cocok dengan kondisi kelompok tersebut. (kartini kartono 2014)

Teori kepemimpinan demokratis yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku *Democratic Leader* dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager*, yang kemudian menulis pula buku *Management of Organizational Behavior*. Teori ini pada awalnya diintrodusir sebagai “*Life Cycle Theory of Leadership*”. Sampai kemudian pada pertengahan 1970an “*Life Cycle Theory of Leadership*” berganti dengan sebutan “*democratic Leadership Theory*“. Di akhir 1970an dan

awal 1980an, masing-masing penulis mengembangkan teori kepemimpinannya sendiri-sendiri. Hersey mengembangkan Democratic Leadership Model dan Blanchard – mengembangkan democratic Leadership Model II.

Tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard memilah gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan/kematangan tertentu. Perilaku kerja meliputi penggunaan komunikasi satu-arah, pendiktean tugas, dan pemberitahuan pada pengikut seputar hal apa saja yang harus mereka lakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya. Pemimpin yang efektif menggunakan tingkat perilaku kerja yang tinggi di sejumlah situasi dan hanya sekedarnya di situasi lain.

Perilaku hubungan meliputi penggunaan komunikasi dua-arah, mendengar, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional pada mereka. Perilaku hubungan juga diberlakukan secara berbeda di aneka situasi.

Hersey & Blanchard (1988) telah mengilhamkan satu model gaya kepemimpinan yang mengikut kepada situasi orang bawahan dengan membagikan gaya kepemimpinan kepada empat dimensi, yaitu gaya kepemimpinan memberitahu (telling), menjual (selling), penyertaan (participating) dan penyerahan tugas (delegating).

Pemimpin yang bijak akan memilih gaya yang bersesuaian dengan situasi semasa dan kemampuan kumpulannya. Tetapi tidak ada satu gaya yang dapat dianggap sebagai terbaik kerana ia bergantung pada situasi, pengalaman pengikut dan tugas yang perlu dilaksanakan.

Dalam teori Harsey & Blanchard (2002:56) mengembangkan cara untuk menganalisa jenis kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin dengan memadukan tingkat kematangan dan pola perilaku yang dimiliki pimpinan. Ada empat cara yang efektif untuk mengetahui gaya pimpinan yang digunakan yaitu bisa dilihat dari:

1. *Telling*, bagaimana seorang pemimpin memberikan instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja bawahan. Gaya kepemimpinan 'telling' (memberitahu) adalah gaya kepemimpinan yang dikatakan pemimpin yang tidak mempercayai orang bawahannya dan banyak memberi arahan kepada orang bawahan untuk melakukan segala sesuatu yang perlu dilakukan tanpa melihat hubungan antara pemimpin dengan orang bawahannya. Pemimpin mengenal pasti masalah, membuat keputusan dan menetapkan tindakan yang perlu dilakukan secara sendirian. Pemimpin seperti ini tidak memikirkan perasaan dan pandangan orang lain terhadap keputusan yang telah dibuatnya. Sesuai dengan pengikut yang rendah tahap kesediaannya

2. *Selling*, Pemimpin menjelaskan dan mengkomunikasikan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya bila kurang jelas. Gaya kepemimpinan 'selling' (menjual) menunjukkan hubungan tinggi dari segi penyelesaian masalah dan hubungan dengan orang bawahan adalah rapat sebagai satu organisasi. Pemimpin akan menerangkan lebih lanjut tentang pendapatnya mendapat sokongan daripada pengikut. Dalam gaya kepemimpinan ini, keputusan masih dilakukan oleh pemimpin dan kemudian menerangkan lebih lanjut tentang pendapatnya untuk mendapat sokongan daripada pengikut. Dengan cara ini, pengikut paham apa yang ditetapkan dan bersedia melaksanakan tugas. Sesuai dengan pengikut yang digolongkan sebagai rendah – sederhana di segi tahap kesediaan.
3. *Participating*, dal pengambilan keputusan, pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar dari bawahan maupun dari masyarakat sebagai dasar. Gaya kepemimpinan 'participating' (menyertai) dilihat dengan perilaku pemimpin yang lebih banyak memfokuskan perhatian pada kualitas hubungan dan kurang memperhatikan penyelesaian tugas-tugas. Pemimpin yang lebih menumpukan perhatian pada kualitas hubungan dan memperlihatkan penyelesaian tugas. Pemimpin meminta reaksi dan pandangan dari pengikutnya sebelum membuat keputusan.

Bagaimanapun keputusan masih di tangan pemimpin. Ia sesuai dengan pengikut yang mempunyai tahap kesediaan antara sederhana ke tinggi. Pengikut yang berkebolehan tetapi tidak sanggup dan tidak yakin memerlukan sokongan supaya meningkatkan motivasi.

4. *delegating*, bagaimana cara pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Gaya kepimpinan 'delegating' (menyerahkan) tugas menunjukkan peningkatan kepercayaan yang tinggi dari pemimpin terhadap orang bawahannya dan memberikan kepercayaan orang bawahan untuk melakukan tugasnya sendiri dengan sedikit pengarahan dan sedikit sekali hubungan antara personal. Pemimpin mengenal pasti masalah, merangka panduan, batasan dan syarat bertindak lalu menyerahkan kepada pengikut untuk membuat keputusan. Walaupun autoriti telah diagihkan, responsibiliti dan akauntabiliti terhadap keputusan yang dibuat masih terletak di bahu pemimpin.

B. Pemerintahan Desa

1. Pengertian Pemerintahan Desa

Pemerintahan ialah segala aktivitas, tugas, fungsi, dan kewajiban yang dijalankan oleh lembaga yang berwenang mengelola dan mengatur jalannya sistem pemerintahan negara untuk mencapai tujuan negara. Hirarki pemerintahan di Indonesia mulai dari pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota sampai desa. Dalam perjalanan ketatanegaraan

Indonesia, sistem pemerintahan desa mulai coba diseragamkan lewat UU No. 5 Tahun 1979 tentang Desa, dan kemudian diatur dalam UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan daerah. Desa dengan segenap atribut pemerintahannya adalah arena yang berhadapan langsung dengan rakyat. Pemerintahan desa adalah sentra kekuasaan politik lokal yang dipersonifikasi lewat Kepala Desa dan perangkatnya. Posisi pemerintahan desa juga sangat penting, mengingat mayoritas penduduk Indonesia tinggal di pedesaan.

Pemerintah Desa dipimpin oleh seorang Kepala Desa dan dibantu oleh Perangkat Desa. Perangkat Desa sendiri terdiri dari Sekretaris Desa dan Perangkat Desa lainnya. Sedangkan jumlah Perangkat Desa lainnya sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 72 tahun 2005 tentang Desa disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi sosial budaya masing-masing desa.

Pemerintahan Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kepala Desa dan Perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa, Dapat disimpulkan bahwa yang termasuk Pemerintah Desa yaitu Kepala Desa dan Perangkat Desa (*Sekretaris Desa, Kepala Dusun*). Kepala Desa adalah salah satu unsur penyelenggara pemerintah desa. Unsur lain adalah Perangkat Desa. Dalam UU Desa, setidaknya ada beberapa pasal

yang mengatur tentang Kepala Desa, dengan beragam aspek yang diatur antara lain: tugas, hak, dan wewenang Kepala Desa, akuntabilitas Kepala Desa, larangan bagi Kepala Desa, pemilihan Kepala Desa dan pemberhentian Kepala Desa. Kepala Desa adalah organ utama pemerintahan desa yang memiliki tugas dan, hak, dan wewenang sebagaimana dirumuskan dalam Pasal 26 ayat (1), ayat (2), dan ayat (3). Kemudian Perangkat Desa adalah salah satu organ pemerintah desa, selain Kepala Desa. Sesuai rumusan Pasal 1 angka 3 UU Desa, kedudukan Perangkat Desa adalah ‘pembantu’ bagi Kepala Desa dalam menjalankan fungsi pemerintahan. Dalam sistem ketatanegaraan Indonesia, kedudukan ‘pembantu’ juga dilekatkan kepada Wakil Presiden dan menteri-menteri. Perangkat Desa diatur dalam UU Desa. Secara ringkas, pasal-pasal yang mengatur tentang kedudukan dan tugas Perangkat Desa, pengangkatan dan pemberhentian, penghasilan, serta larangan-larangan dalam menjalankan tugas.

Kepala Desa mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Dalam melaksanakan tugasnya kepala Desa mempunyai wewenang :

- a) Mengajukan rancangan peraturan desa.
- b) Menetapkan peraturan desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD.
- c) Membina kehidupan masyarakat desa.
- d) Membina perekonomian desa.
- e) pemberdayaan masyarakat.

- f) pelayanan masyarakat.
- g) Mengkoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif.
- h) Mewakili desanya di dalam dan di luar pengadilan dan dapat menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Penyelenggaraan pemerintahan desa tidak terpisahkan dari penyelenggaraan otonomi daerah. Pemerintahan desa merupakan unit terdepan dalam pelayanan kepada masyarakat serta tombak strategis untuk keberhasilan semua program. Karena itu, upaya untuk memperkuat desa merupakan langkah mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Penyelenggaraan pemerintahan desa merupakan sub sistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan, sehingga desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya. Pemerintah desa dalam melaksanakan tugas pembangunan dan penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat harus benar-benar memperhatikan hubungan kemitraan kerja dalam penyelenggaraan pemerintahannya.

Kemitraan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa dimaksud berarti bahwa dalam melaksanakan tugas pembangunan maupun pemberian pelayanan kepada masyarakat, semua aparatur pemerintahan desa, baik itu kepala desa, sekretaris Desa, dan Badan Perwakilan Desa (BPD) harus benar-benar memahami kapasitas yang menjadi kewenangan maupun tugasnya masing-masing. Sehingga dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan desa semua aparatur

pemerintah tersebut dapat bersinergi dan bermitra dengan baik, serta tepat dalam meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan desa yang profesional dan akuntabel.

Praktek penyelenggaraan pemerintahan desa di Indonesia memang seringkali mengalami persoalan-persoalan yang timbul terkait dengan hubungan tersebut, termasuk tentang pelayanan umum kepada masyarakat. Pelayanan umum adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, di desa, dan di lingkungan badan usaha milik negara atau daerah dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Birokrasi pemerintah sebelum era reformasi telah membangun budaya birokrasi yang kental dengan korupsi, kolusi, dan nepotisme. Adapun permasalahan-permasalahan yang dihadapi aparta birokrasi desa dalam mengoptimalkan kegiatan pemerintahan desa meliputi masalah internal yang berupa ketatalaksanaan, sumber daya manusia atau kompetensi aparat pemerintah desa, ketatalaksanaan, penggunaan teknologi administrasi yang masih kurang, dan manajemen birokrasi itu sendiri. Sedangkan masalah eksternal berupa dinamika masyarakat dan tumbuh kembangnya masalah yang dihadapi masyarakat (Clara: 2011,10).

Kepala desa selaku pimpinan pemerintahan, harus bisa memainkan peran dan fungsinya secara optimal baik itu sebagai seorang pelayan masyarakat maupun sebagai perantara yang bisa memberikan solusi terhadap permasalahan yang timbul dalam masyarakat, khususnya yang

mencakup lingkup area yang menjadi kewenangannya. Aspirasi-aspirasi yang disampaikan oleh masyarakat harus didengar dan tindak lanjutnya, agar apa yang menjadi tujuan pemerintahan bisa tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Tidak hanya kepala desa akan tetapi semua perangkat desa dituntut untuk melayani dan mengabdikan kepada masyarakat sesuai dengan tanggung jawab dibidang tugasnya yang akan menunjang kelangsungan pembangunan dan ketahanan nasional pemerintah desa.

Kepala desa sebagai pimpinan pemerintahan desa mempunyai peran dalam meningkatkan kemampuan pelaksanaan tugas dan fungsi perangkat desa, sehingga perangkat desa dapat bekerja dengan lebih baik. Guna mewujudkan masyarakat yang demokratis dan tanggap akan pemerintahan di negaranya, pendidikan Kewarganegaraan juga menekankan perlunya masyarakat memahami dan mempelajari bagaimana aktifitas roda berjalannya pemerintahan negara. Dimulai dari yang terkecil yaitu pemerintahan desa. Masyarakat dituntut berperan serta dan memberikan sumbang saran, pemikiran, dan tenaganya dalam memajukan desanya. Sehingga sebuah desa dapat berkembang dengan memanfaatkan potensi Sumber Daya Alam dan Sumber Daya Manusia yang tersedia. Untuk itu masyarakat desa perlu pula memahami peran, wewenang, dan fungsi perangkat desa.

Kepala desa bertugas sebagai kepala pemerintahan desa, sekertaris desa bertugas sebagai staf yang memimpin sekretariat desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai badan pembuat kebijakan dan

pengawas pelaksanaan kebijakan desa, dan kepala urusan-urusan lainnya. Kepala desa berperan besar dalam memimpin dan memajukan desanya, kepala desa dituntut tanggap akan keluhan-keluhan yang ada di masyarakat dan segera menikapinya. Para pamong desa tidak dapat melakukan tugasnya secara maksimal jika tidak ada partisipasi dari masyarakat, begitupun sebaliknya, maka dari itu diharapkan masyarakat dan pamong desa bekerjasama dalam memajukan kesejahteraan desanya secara efektif. Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankan (Siagian, 2002:24).

Efektivitas dapat dilihat dari tercapai tidaknya sasaran yang sudah ditetapkan. Faktor yang dapat mengukur suatu keefektivitasan dari pelayanan menurut Siagian (2002:60) adalah sebagai berikut :

a) Faktor Waktu

Factor waktu merupakan ketepatan waktu dan kecepatan waktu dari pelayanan yang diberikan. Namun penggunaan ukuran tepat tidaknya dan cepat tidaknya pelayanan berbeda dari satu orang dengan yang lainnya. Meskipun ada penilaian subjektif tersebut, factor waktu tepat dijadikan sebagai salah satu ukuran dari efektivitas kerja.

b) Faktor Kecermatan

Factor kecermatan juga sebagai ukuran untuk menilai tingkat efektivitas suatu pelayanan. Kecermatan merupakan factor

ketelitian dari pemberi pelayanan kepada masyarakat. Seorang tidak menyukai jika pemberi layanan melakukan banyak kesalahan dalam proses pelayanan meskipun dilakukan dalam waktu yang singkat.

c) Faktor Gaya Pemberian Pelayanan

Gaya pemberian pelayanan adalah salah satu ukuran yang biasanya digunakan masyarakat dalam memberikan penilaian mengenai efektivitas kinerja. Gaya yang dimaksud disini adalah cara dan juga kebiasaan pemberi layanan dalam memberikan jasa kepada masyarakat. Namun sesungguhnya kesesuaian tersebut tidak terlepas dari nilai-nilai social yang dianut oleh orang-orang yang bersangkutan. Pemerintahan desa juga memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat diharapkan kepada desa membawa pemerintahan desa tersebut untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

2. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Desa

Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Desa adalah satu sistem dalam kelembagaan dalam pengaturan tugas dan fungsi serta hubungan kerja. Dalam peraturan menteri dalam negeri Republik Indonesia Nomor 84 tahun 2015 tentang susunan organisasi dan tata kerja pemerintah desa.

Pemerintah Desa adalah Kepala Desa dibantu oleh Perangkat Desa. Perangkat Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas :

- Sekretariat Desa.
- Pelaksana Kewilayahan.
- Pelaksana Teknis.

Perangkat Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (2) berkedudukan sebagai unsur pembantu Kepala Desa. Sekretariat Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dipimpin oleh Sekretaris Desa dan dibantu oleh unsur staf sekretariat. Sekretariat Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling banyak terdiri atas 3 (tiga) urusan yaitu urusan tata usaha dan umum, urusan keuangan, dan urusan perencanaan, dan paling sedikit 2 (dua) urusan yaitu urusan umum dan perencanaan, dan urusan keuangan.

Masing-masing urusan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dipimpin oleh Kepala Urusan.

- 1) Pelaksana Kewilayahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf b merupakan unsur pembantu Kepala Desa sebagai satuan tugas kewilayahan.
- 2) Jumlah unsur Pelaksana kewilayahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan secara proporsional antara pelaksana kewilayahan yang dibutuhkan dengan kemampuan keuangan desa serta memperhatikan luas wilayah kerja, karakteristik, geografis, jumlah kepadatan penduduk, serta sarana prasarana penunjang tugas.
- 3) Tugas kewilayahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi, penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan

desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa.

- 4) Pelaksana Kewilayahan dilaksanakan oleh kepala dusun atau sebutan lain yang ditetapkan lebih lanjut dalam Peraturan Bupati/Walikota dengan memperhatikan kondisi sosial budaya masyarakat setempat.

Pelaksana Teknis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf c merupakan unsur pembantu Kepala Desa sebagai pelaksana tugas operasional. Pelaksana Teknis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling banyak terdiri atas 3 (tiga) seksi yaitu seksi pemerintahan, seksi kesejahteraan dan seksi pelayanan, paling sedikit 2 (dua) seksi yaitu seksi pemerintahan, serta seksi kesejahteraan dan pelayanan. Masing-masing seksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dipimpin oleh Kepala Seksi.

C. Pelayanan Publik

1. Teori dan Konsep Pelayanan Publik

Menurut Davidow (waluyo, 2007:127) menyebutkan bahwa pelayanan adalah hal-hal yang jika diterapkan terhadap sesuatu produk akan meningkatkan daya atau nilai terhadap pelanggan (*service is those thing which when added to a product, increase its utility of value to the customer*). Menurut Lukman (1999) bahwa pelayanan yaitu Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara spesifik dan menyediakan kepuasan pelanggan. Pendapat ahli menjelaskan bahwa pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat

ditawarkan dari satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Pelayanan tersebut diberikan guna memenuhi keinginan pihak lain yang membutuhkan. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dapat dikaitkan pada satu produk fisik. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut, penyedia layanan harus cepat dan tanggap melihat keinginan konsumen yang selalu berubah dengan meningkatkan kualitas pelayanan.

Pelayanan publik juga diberikan oleh pemerintah untuk memenuhi hak masyarakat. Artinya kegiatan pelayanan pada dasarnya menyangkut pemenuhan suatu hak. Ia melekat pada setiap orang, baik secara pribadi maupun kelompok (organisasi), dan dilakukan secara universal. Setiap warga Negara berhak mendapat pelayanan dari pemerintah dan berkewajiban membayar pajak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Farnham dan Norton (Rewansyah, 2011:53).

Lebih lanjut Rewansyah (2011:53) mengatakandefinisi *public services* mengandung beberapa unsur: pertama, sektor publik berskala besar (Negara/statal), kedua, terutama dibiayai dengan pajak dan tidak dengan pungutan dari penjualan jasa layanan kepada warga masyarakat atau kelompok (badan usaha).

Sinambela (2010:5) mengemukakan pendapatnya Pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Finer dalam (Rewansyah, 2011:54) menguraikan karakteristik *civil services (the nature of civil service activity)* adalah sebagai berikut:

- a) Pentingnya pelayanan negara terhadap warga negara.
- b) Organisasi skala besar yang didasarkan pada kebijakan public pada tingkat makro).
- c) Dimonopoli oleh negara/pemerintah dan tidak dijual-beli dalam arti pasar, biaya tidak dibebankan kepada konsumen, dan tidak dapat diprivatisasikan.
- d) Perlakuan yang sama terhadap setiap warga negara.
- e) Badan usaha terbatas dimana para pegawai negeri sebagai abdi masyarakat bukanlah pedagang atau pengusaha yang menuntut imbalan dari konsumen/masyarakat serta tidak bertindak untuk kepentingan pribadi.
- f) Pertanggungjawaban kepada publiknya yang dalam hal ini warga masyarakat sebagai konsumen.
- g) *Civil Services* berbentuk sebagai sebuah badan pemerintahan.
- h) Pengelompokan dan klasifikasi *civils services*.
- i) Pelayanan yang dikendalikan langsung oleh pemerintah.
- j) Pelayanan yang tulus dalam suasana kebersamaan.

2. Jenis Kategori Pelayanan Publik

Menurut Rewansyah (2011:58), bentuk pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat dapat dibedakan beberapa jenis pelayanan, yaitu:

- a) Pelayanan Pemerintahan, yaitu pelayanan masyarakat yang terkait dengan tugas-tugas umum pemerintahan, seperti pelayanan KTP, SIM, Pajak, Paspor dan pelayanan identitas kependudukan lainnya.
- b) Pelayanan pembangunan, yaitu jenis pelayanan yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitas kepada masyarakat dalam melakukan aktivitasnya sebagai warga Negara. pelayanan ini meliputi: penyediaan jalan, jembatan, pelabuhan, rumah sakit dan sebagainya.
- c) Pelayanan utilitas, yaitu jenis pelayanan yang terkait dengan utilitas bagi masyarakat seperti: penyediaan listrik, air bersih, telepon dan transportasi masal.
- d) Pelayanan sandang, pangan dan papan, yaitu jenis pelayanan yang menyediakan bahan kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan perumahan, seperti: beras, gula, minyak, gas, tekstil, dan perumahan sederhana atau murah.
- e) Pelayanan kemasyarakatan, yaitu: jenis pelayanan yang lebih ditekankan pada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti: pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah jompo, dan yatim piatu dan sebagainya.

3. Pola dan Kualitas Pelayanan Publik

Menurut Rewansyah (2011:66) pola atau model pelayanan public dapat dibedakan dalam lima macam pola :

- 1) Pola Pelayanan Teknis Fungsional, yaitu pola pelayanan publik yang diberikan oleh satu instansi pemerintah sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan kewenangannya.
- 2) Pola pelayanan satu pintu (*one door services*), yaitu pola pelayanan publik yang diberikan secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan kewenangan dari instansi pemerintah terkait lainnya kepada yang bersangkutan.
- 3) Pola pelayanan satu atap (*one roof service*), yaitu pola pelayanan publik yang dilakukan secara terpadu pada satu instansi pemerintahan yang bersangkutan sesuai dengan kewenangan masing-masing.
- 4) Pola pelayanan terpusat (*centralized services*), yaitu pola pelayanan publik yang dilakukan oleh satu instansi pemerintah yang bertindak selaku coordinator terhadap pelayanan instansi pemerintah lainnya yang terkait bidang pelayanan masyarakat yang bersangkutan.
- 5) Pola pelayanan elektronik yaitu pola pelayanan yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang merupakan otomasi dan otomatisasi pemberian pelayanan yang bersifat *On Line Services*(OLS) sehingga dapat menyesuaikan diri dengan keinginan dan kapasitas pelanggan/konsumen.

Pengertian kualitas menurut Goetsh dan Davis (Fandy Tjiptono, 2004:51) yaitu bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang

memenuhi atau melebihi harapan. Senada dengan Lukman (1999) memberikan pendapat mengenai kualitas, pengertian kualitas adalah menjaga janji pelayanan agar pihak yang melayani merasa puas dan diuntungkan. Meningkatkan kualitas merupakan pekerjaan semua orang adalah pelanggan.

Definisi dari para ahli menyimpulkan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk barang/jasa, manusia, proses-proses, dan lingkungan-lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan dari konsumen. Elemen suatu kondisi dinamis berbicara tentang suatu keadaan mengenai kualitas yang dapat berubah setiap waktu dan bisa dirubah setiap waktu berdasarkan suatu keadaan tertentu. Sedangkan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan merupakan elemen yang bersifat kritis.

Pengertian Kualitas Pelayanan Persaingan yang tinggi antar penyedia jasa/layanan mengharuskan penyedia layanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan sesuai dengan keinginan konsumen. Konsumen tentu akan memilih penyedia layanan yang sesuai dengan harapannya. Sehingga untuk mempertahankan dan mendapatkan perhatian konsumen terhadap suatu produk, penyedia layanan harus mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumen.

Crosby, Lethimen dan Wycoff (Wluyo, 2007:128) mendefinisikan kualitas pelayanan adalah Penyesuaian terhadap perincian-perincian (*conformance to specification*) dimana kualitas ini dipandang sebagai derajat keunggulan yang ingin dicapai. Dilakukan control terus menerus

dalam mencapai keunggulan tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan pengguna jasa.

Menurut Zeithaml (2000:92) kualitas jasa merupakan Definisi kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Kualitas merupakan karakteristik dari sebuah produk atau jasa yang mempertemukan persyaratan sesuai dengan kebutuhan dari pelanggan yang menggunakannya.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelayanan

Berikut adalah faktor pendukung yang dikemukakan oleh Moenir (1995:88) yaitu :

a) Faktor Kesadaran

Kesadaran adalah hasil dari suatu proses yang terkadang membutuhkan waktu cukup lama dan dalam keadaan tenang tidak dalam keadaan emosional. Dengan adanya kesadaran maka akan ditemukan suatu kebenaran yang hakiki sehingga dapat melihat yang salah dan yang benar. Proses dari munculnya kesadaran tersebut berbeda dari satu orang dengan yang lainnya. Jika berbicara mengenai kesadaran terutama dihubungkan dengan kemajuan seseorang dilingkungan pekerjaan, hal yang paling penting yang harus diketahui adalah setiap orang memiliki suatu kelebihan dari orang yang lainnya. Kesadaran dapat dikaitkan dengan pemecahan masalah, keduanya memiliki kesamaan dalam hal prosesnya. Kesadaran

berfungsi sebagai acuan dasar yang akan melandasi pada perbuatan/tindakan berikutnya. Sedangkan pemecahan masalah berfungsi sebagai alat penyelesaian pada waktu itu dan bersifat khusus.

b) Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan sebenarnya tidak jauh berbeda dengan organisasi pada umumnya. Perbedaannya terletak pada penerapan dikarenakan sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada masyarakat yang memiliki kehendak kompleks atau bermacam-macam. Organisasi yang dimaksud disini harus mampu menghasilkan pelayanan yang memadai. Menurut moenir (1995:98) organisasi pelayanan yang dimaksud ialah mengorganisir fungsi pelayanan baik dalam bentuk struktur maupun mekanismenya yang berperan dalam mutu dan kelancaran pelayanan.

c) Faktor Aturan

Aturan merupakan suatu perangkat penting dalam segala hal dan tindakan seseorang. Dalam sebuah organisasi aturan kerja dibuat oleh manajemen sebagai pihak yang berwenang dalam mengatur segala sesuatu di organisasi. Maka dari itu setiap aturan menyangkut langsung maupun tidak langsung kepada seseorang.

d) Faktor Sarana Pelayanan

Sarana disini merupakan semua jenis peralatan, perlengkapan dan juga fasilitas lain yang menunjang. Fungsi sarana pelayanan adalah mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga menghemat waktu, timbul rasa nyaman bagi orang yang memiliki kepentingan, kualitas produk yang lebih baik dan terjamin, timbulnya rasa puas sehingga mengurangi rasa emosional. Penyedia sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.

Sedangkan menurut Hasyim (2006:47) kurangnya kondisi-kondisi yang mendukung pelayanan akan menghambat kegiatan pelayanan, baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi. Selain itu juga ada hal-hal yang lain seperti adanya tekanan dari lingkungan karena faktor lingkungan sangatlah mempengaruhi kinerja sebuah organisasi pelayanan dalam interaksi antara lingkungan dengan organisasi publik.

Azas, prinsip, dan standar pelayanan tersebut diatas merupakan pedoman dalam penyelenggaraan pelayanan publik oleh instansi pemerintah dan juga berfungsi sebagai indikator dalam penilaian serta evaluasi kinerja bagi penyelenggara pelayanan publik. Dengan adanya standar dalam kegiatan pelayanan publik ini diharapkan masyarakat bisa mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan prosesnya memuaskan dan tidak menyulitkan masyarakat.

D. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan

Kualitas Pelayanan publik tumbuh dari pemimpin yang berkualitas. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan OECD (2000) bahwa pada dasarnya pelayanan publik adalah kepercayaan publik. *“Public service is a public trust. Citizens expect public servants to serve the public interest with fairness and to manage public resources properly on a daily basis. Fair and reliable public services inspire public trust and create a favourable environment for businesses, thus contributing to well-functioning markets and economic growth,”* Dengan demikian, kualitas pelayanan publik merupakan salah satu *strategic issue* bagi aparatur negara yang harus diaktualisasikan dalam kerangka membangun kepemimpinan

Dalam upaya perwujudan hal-hal tersebut, pemimpin merupakan faktor yang signifikan. Peran pemimpin dalam membangun kualitas pelayanan publik mencakup lingkup internal yang berkaitan dengan upaya menggerakkan dan memastikan seluruh sumberdaya aparatur berkinerja tinggi, dan lingkup eksternal organisasi dalam upaya mencermati harapan masyarakat dan komunikasi eksternal baik menyangkut ukuran- ukuran kinerja pelayanan (*public service measures*) yang ditetapkan, upaya yang telah, sedang dan akan dilakukan, maupun kinerja pelayanan yang telah dihasilkan. Pemimpin yang cerdas bukanlah suatu jaminan untuk memimpin suatu organisasi yang efektif dan efisien, karena seorang pemimpin selain memiliki pengetahuan dan

keterampilan untuk memimpin juga dituntut berperilaku sebagai panutan bagi bawahannya (*building the trust*). Arie de Geus mengemukakan bahwa organisasi yang bisa bertahan lebih dari seratus tahun dan menunjukkan prestasi yang outstanding adalah organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang *teach by example* (dalam Nugroho D, 2003).

Fenomena masalah pelayanan publik di Instutitusi pemerintahan bukan menjadi hal baru. Masalah-masalah seperti mekanisme yang masih cenderung berbelit-belit dan rumit menjadi masalah vital pelayanan. Oleh karena itu institusi dituntut harus mereformasi pelayanan publik sesuai dengan Standar Pelayanan Minimal dan Standar Pelayanan Publik yang telah ditetapkan. Pemimpin butuh mereformasi pelayanan namun tidak cukup berdampak baik bagi kualitas pelayanan mengingat masih banyak permasalahan pelayanan yang terjadi, yang didukung dari faktor pemimpin yang merupakan faktor terpenting dalam reformasi pelayanan tidak bersifat pemimpin pelayan melainkan lebih cenderung bersifat patrimonial. Faktor pemimpin tersebut yang memiliki hubungan dalam menentukan kualitas pelayanan yang ada.

Dalam rangka mewujudkan kinerja maksimal, kepemimpinan aparatur harus mendasarkan pada kredibilitas yang dibentuk atas dasar profesionalitas dan kejujuran. Kejujuran dalam kepemimpinan merupakan akar dan modal dari terhindarnya tindakan-tindakan yang bertentangan dengan norma-norma kehidupan sosial dan bernegara, baik yang dilakukan oleh para pemimpin itu sendiri maupun para pengikutnya. Dalam membangun hubungan, seorang pemimpin perlu

menumbuhkan karakteristik dan atribut-atribut yang meliputi (Kuczmarski dan Kuczmarski, 1995): (1) *Listens actively*; (2) *Emphatic*; (3) *Attitudes are positive and optimistic*; (4) *Delivers on Promises and commitment*; (5) *Energy level high*; (6) *Recognizes self-doubts and vulnerability*; dan (7) *Sensitivity to others, values, and potential*.

Kualitas pelayanan publik hanya akan diwujudkan, jika di dalam organisasi pelayanan terdapat sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan warga Negara dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi masyarakat, khususnya pengguna jasa pelayanan dan sumberdaya manusia yang berorientasi pada kepentingan warga negara. Oleh sebab itu tiap-tiap unit pelayanan publik harus fokus pada kepentingan warga negara, sebagai konsekwensi dari adanya kemauan pemerintah dan kepeduliannya menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas. Apalagi dalam kondisi saat ini, dimana para penyelenggara pelayanan publik tidak hanya harus mampu bersaing dengan pihak swasta, tetapi juga harus mampu bersaing atau berkompetisi ditingkat lokal, nasional, regional bahkan internasional.

Kualitas produk layanan adalah salah satu bagian yang berhubungan dengan penciptaan superior value bagi pelanggan menurut Menon, Jaworski dan Kohli (1997,h.187). Sedangkan menurut (Tjiptono,1996) kualitas tidak hanya diartikan dari segi hasilnya saja akan tetapi dapat dikatakan lebih lengkap lagi karena meliputi mulai proses, lingkungan dan juga yang sangat penting adalah faktor manusia. Kualitas layanan dibentuk oleh tiga indikator , yaitu: 1) kecepatan dan

keakuratan kinerja layanan, 2) kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan, 3) citra / reputasi kualitas layanan. Kualitas pelayanan akan terlihat dari kesesuaian pelayanan yang diterima dengan apa yang menjadi harapan dan keinginan pelanggan tersebut. Kualitas pelayanan juga diartikan dimana keunggulan produk tidak hanya diukur dari karakteristik produk yang ditawarkan saja, tetapi juga pelayanan yang menyertai produk tersebut seperti cara pembayaran, ketepatan penyerahan dan sebagainya.

Kunci kualitas pelayanan terletak pada kepuasan masyarakat. Karena itu, tuntutan terhadap kualitas pelayanan prima merupakan hal yang harus diupayakan. Perwujudan pelayanan yang berkualitas dapat dilalukan melalui perubahan visi dan orientasi pelayanan yang lebih berfokus kepada kepentingan pelanggan. Selain itu, organisasi publik harus memperhatikan prinsip kerjasama dan partisipasi pegawai didalam organisasi, serta harus senantiasa melakukan perbaikan secara terus menerus. Pemimpin dalam berbagai strata piramida suatu organisasi publik harus memberikan dukungan dan komitmennya kepada bawahan yang selalu mengabdikan atau berdedikasi dalam pemberian pelayanan publik dan dukungan serta komitmennya kepada para pengguna atau penerima pelayanan publik. Selain itu, dalam pelayanan publik diperlukan norma antara lain tentang kebenaran, pemenuhan janji kepada publik, dan adil dalam memberikan pelayanan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan Kualitatif dengan tidak menggunakan data statistic. Dengan penelitian Deskriptif akan mampu menggambarkan serta memecahkan masalah yang terjadi secara lebih sistematis, faktual dan juga akurat. Penelitian ini menggunakan kerangka berfikir yang dapat menjelaskan tentang cara berfikir dari penulis serta perilaku peneliti terhadap ilmu atau teori tersebut. Peneliti secara deskriptif mempelajari masalah yang ada dalam masyarakat dalam suatu kondisi dan situasi tertentu.

Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami suatu fenomena tertentu tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara utuh dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada konteks tertentu yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah juga. (Moleong,2004:6).

Menurut pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah dengan cara mengumpulkan data-data berupa kata-kata maupun gambar yang mungkin berasal dari naskah, wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, catatan, maupun memo, dan dokumen resmi lainnya beserta data kepustakaan yang berkaitan dengan fenomena. Sehingga peneliti bermaksud akan menggunakan metodologi penelitian kualitatif deskriptif untuk menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan kepala desa dalam mendukung pelayanan masyarakat di Desa Gesikan, Kecamatan Pakel,

Kabupaten Tulungagung. Metode tersebut dirasa tepat untuk menggambarkan dan mendiskripsikan fenomena serta perilaku kepemimpinan kepala desa dalam mendukung pelayanan masyarakat di desa tersebut.

B. Fokus Penelitian

Penelitian kualitatif pada dasarnya bertumpu pada suatu fokus. Fokus penelitian perlu ditentukan untuk membatasi masalah yang akan diteliti agar objek yang diteliti dapat terarah dan tidak menyimpang pada saat peneliti melakukan penelitian. Fokus penelitian merupakan tahapan awal dari lingkup permulaan sebagai wilayah dari penjelasan umum pada tahap pertama sebuah penelitian sehingga penulis dapat memperoleh gambaran umum mengenai subjek atau situasi yang diteliti. (Meleong, 2004:94)

Penetapan fokus atau masalah dalam penelitian kualitatif pada akhirnya akan dipastikan sewaktu peneliti berada dalam lapangan. Dengan kata lain, walaupun rumusan masalah sudah cukup baik dan telah dirumuskan pula sesuai dasar kepustakaan bisa pula terjadi situasi di lapangan yang tidak memungkinkan peneliti untuk meneliti masalah itu. Dengan demikian kepastian mengenai fokus masalah ditentukan pula oleh keadaan di lapangan pada saat penelitian. Fokus penelitian yang digunakan peneliti untuk meneliti gaya kepemimpinan Kepala Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan oleh teori kepemimpinan Harsey & Blanchard (2002:56) yakni sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kepala desa dalam mendukung pelayanan masyarakat di
Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung.

- a. Gaya kepemimpinan kepala desa dalam mendukung pelayanan masyarakat
 - b. Cara berkomunikasi kepala desa kepada masyarakat dan juga bawahan ataupun perangkat desa dalam mendukung pelayanan masyarakat
 - c. Cara melakukan pengambilan keputusan dalam mendukung pelayanan masyarakat pada desa tersebut
 - d. Pembagian tugas pada setiap bawahan dalam mendukung pelayanan masyarakat desa
2. Faktor pendukung dan penghambat penerapan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan
 - a. Faktor pendukung
 1. Dukungan Staff
 2. Dukungan Masyarakat
 - b. Faktor Penghambat
 1. Kondisi penduduk
 2. Kurangnya Sarana dan Prasarana

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan letak dimana fenomena yang akan diteliti berlangsung untuk mendapatkan data ataupun informasi yang akan dibutuhkan yang sesuai dengan permasalahan yang diambil oleh penulis. Sedangkan situs penelitian adalah tempat atau peristiwa yang didalamnya peneliti dapat mengamati keadaan serta situasi sebenarnya yang ada di lama objek penelitian tersebut sehingga akan didapatkan data yang valid, akurat dan juga benar-benar diperlukan oleh penulis.

Disini peneliti menentukan lokasi penelitian yang berada di Kabupaten Tulungagung, dikarenakan pada desa ini dipimpin oleh seorang kepala desa yang memiliki inovasi-inovasi dalam hal pelayanan sehingga sesuai dengan pokok bahasan yang diambil oleh peneliti. Sedangkan untuk situs penelitian sendiri dilakukan pada Kantor Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung, situs dalam penelitian ini adalah Pemerintahan Desa dan Masyarakat, dikarenakan situs ini dianggap mampu memberikan informasi yang valid, tepat dan akurat dalam menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya.

D. Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan peneliti untuk memperoleh informasi dan data. Menurut Lofland dalam Meleong (2004:157), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan yang selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain yang berkaitan dengan penelitian. Penelitian ini maka penulis menggunakan sumber data sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam hal ini, data primer diperoleh melalui tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai dan digunakan sebagai data utama dalam sebuah penelitian. Menurut Meleong (2002:157) sumber data primer ini dicatat melalui catatan tertulis atau menggunakan foto dan lain-lain. Data primer yang diperoleh melalui wawancara dapat bersumber dari Kepala Desa Gesikan, Masyarakat Desa Gesikan, Sekretaris Desa gesikan, serta perangkat Desa gesikan sendiri. Perangkat Desa meliputi Kepala Urusan (Kaur), staff dan masyarakat Desa Gesikan.

2. Data Sekunder

Peneliti akan mencatat hal yang telah tersedia dan tentunya yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Data sekunder dapat diperoleh dari buku-buku, jurnal ilmiah, peraturan-peraturan, serta artikel yang bersumber dari internet. Data sekunder diambil dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian dan sebagai data pelengkap serta penunjang dalam sebuah karya tulis. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu dokumen musrenbangdes, foto dokumentasi dari staff desa.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah suatu langkah yang sangat penting dalam sebuah penelitian karena berisi mengenai pengumpulan data yang akan digunakan penulis dalam membuat sebuah karya tulis. Pengumpulan data ini diharapkan akan memperoleh data primer dan data sekunder yang akan digunakan penulis. Dari data yang sudah diperoleh maka penulis akan menganalisa data tersebut yang isinya dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Wawancara (*interview*)

Wawancara merupakan proses tanya jawab yang dilakukan secara langsung antara dua orang atau lebih. Pengumpulan data yang dilakukan peneliti disini yaitu dengan mendatangi langsung dan melakukan tanya jawab dengan narasumber yang sudah ditentukan untuk mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan, percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang

mengajukan pertanyaan dan yang mewawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. (meleong 2002:135).

Peneliti menyusun dan merencanakan beberapa pertanyaan tertulis seperti, bagaimana cara kepala desa dalam mengambil keputusan, bagaimana cara kepala desa gesikan dalam berkomunikasi dengan masyarakat, dan lain-lain. Wawancara itu sendiri dilakukan untuk memperoleh data yang sebenarnya karena didapat dari pihak yang terkait langsung. Penelitian ini yang digunakan adalah teknik wawancara untuk memperoleh data secara valid atau akurat sehingga harus didapatkan oleh informan yang benar-benar mengerti tentang apa yang sedang diamati oleh penulis. Informan dalam penelitian ini adalah kepala desa gesikan kabupaten Tulungagung, staff/anggota pada Kantor Desa Gesikan dan juga masyarakat di Desa Gesikan.

Informan merupakan seseorang yang memiliki kemampuan, mengetahui atau menguasai informasi yang berkaitan dengan topik penelitian. Dalam penelitian ini yang berperan sebagai informan adalah sebagai berikut:

- a. Bapak Sujak sebagai Kepala Desa Gesikan
- b. Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum
- c. Bapak Purwanto selaku Kaur Pemerintahan
- d. Bapak Waluyo masyarakat Desa Gesikan
- e. Bapak Cahyo selaku kepala Dusun Krajan
- f. Bapak Sumiran Kaur kesejahteraan masyarakat
- g. Bapak Sumardi Warga Desa Gesikan
- h. Bapak Zainur selaku Sekretaris Desa Gesikan

Dalam penelitian ini wawancara yang digunakan adalah wawancara yang tidak terstruktur. Wawancara dilakukan kepada beberapa informan seperti Kepala Desa sehingga peneliti mengetahui tentang kepemimpinan dan hambatan Kepala Desa Gesikan, wawancara kepada perangkat desa, tokoh masyarakat dan masyarakat desa untuk mengetahui lebih jelas mengenai kepemimpinan Kepala Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung.

2. Observasi

Ada beberapa alasan mengapa dalam penelitian kualitatif diperlukan suatu pengamatan yang dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya seperti yang diungkapkan oleh Guba dan Lincoln dalam meleong (2004:174), pertama, teknik pengamatan didasarkan pada pengalaman secara langsung sehingga keabsahan data yang diamati dapat diyakini. Kedua, teknik pengamatan juga memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan yang sebenarnya. Ketiga, pengamat memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proposional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data. Keempat, sering terjadi keraguan pada peneliti, jangan-jangan data yang diperoleh keliru, melalui pengamatan langsung maka dapat dilihat keadaan yang sebenarnya untuk mendapatkan data yang akurat. Kelima, teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi rumit yang terjadi dilapangan. Keenam, dalam kasus-kasus tertentu dimana teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, maka pengamatan bisa menjadi alat yang bermanfaat. Adapun peristiwa yang dapat diamati dalam penelitian ini yaitu proses pelayanan di Desa Gesikan, proses Musrenbangdes, dan relasi antara kepala desa dengan staffnya.

kepemimpinan Kepala Desa dalam penentuan arah, strategi dan memotivasi Staff dalam memberikan pelayanan serta dalam memobilisasi bawahannya.

3. Dokumetasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mencari, mencatat, serta mempelajari sejumlah arsip atau dokumen resmi yang ada dilokasi penelitian yang dianggap penting. Dokumentasi merupakan sumber data yang berupa dokumen, arsip-arsip, laporan serta sumber-sumber data tertulis lainnya yang berhubungan dan dapat membantu penulis. Penulis dalam penelitian ini melakukan dokumentasi berupa pengarsipan dokumen terkait pelaksanaan kebijakan, mengambil foto situasi dan juga kondisi yang ada di tempat penelitian dan wawancara.

Dokumentasi merupakan kegiatan mengamati tentang suatu kejadian dan kemudian merekamnya menggunakan alat perekam ataupun dengan catatan lapangan. Adapun dokumentasi dalam penelitian ini meliputi:

1. Dokumentasi pelayanan di Kantor Desa Gesikan
2. Dokuemntasi proses Musrenbangdes
3. Dokumentasi sarana dan prasarana

Selain itu dokumentasi juga dilakukan untuk memperoleh arsip-arsip dari kantor desa serta dokumen-dokumen dari desa. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data yang ada di Desa Gesikan, baik itu data penduduk, data sosial budaya, maupun data kondisi daerah. Data yang dikumpulkan tersebut dapat digunakan untuk memperkuat apa yang terdapat di lapangan pada saat wawancara dan observasi.

F. Instrumen Penelitian

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, namun peranan penelitalah yang menentukan keseluruhan skenarionya, meleong (2004:163). Dengan demikian manusia dapat dikatakan sebagai instrumen penelitian, atau peneliti itu sendiri merupakan instrumen penelitian. Agar menjadi instrumen, peneliti harus memiliki bekal teori dan juga wawasan yang luas sehingga dapat bertanya, menganalisa, dan juga mengkontruksi suatu situasi sosial yang ada dilapangan atau ditempat penelitian. Penulis dapat menganalisa secara jelas dan juga lebih bermakna.

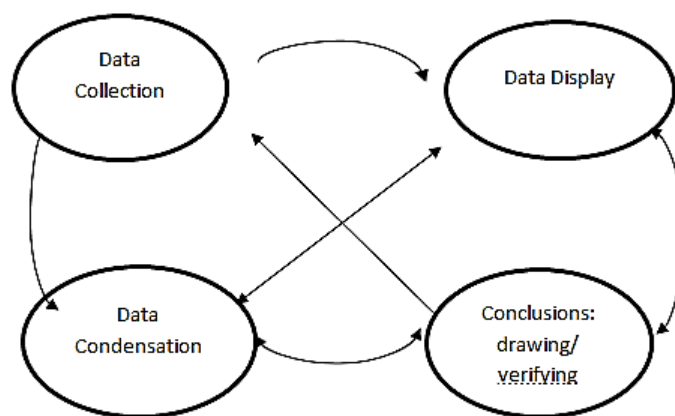
Instrumen yang digunakan oleh penulis adalah menggunakan panca indera yang dimiliki sendiri untuk melihat, mengamati, dan juga merasakan fenomena-fenomena yang ada di tempat penelitian terutama yang berhubungan dengan fokus penelitian yang diambil. Penulis secara langsung terjun kelapangan dan mengumpulkan data. Peneliti menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*), adalah daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden ataupun informan untuk memperoleh data yang diinginkan sehingga dapat melengkapi data penelitian. Field note adalah yang digunakan penulis untuk mencatat berbagai macam hal yang telah dilihat, didengan, dialami serta dipikirkan dalam rangka untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Alat tulis menulis dan perangkat pembantu lainnya seperti komputer untuk memperoleh data atau informasi mengenai situs yang diperukan dalam penelitian.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan pengorganisasian dan mengurutkan data yang diperoleh ke dalam kelompok tertentu. Penelitian yang menggunakan pendekatan

kualitatif analisis data dilakukan sejak awal penelitian dan juga selama penelitian dilaksanakan. Aktifitas dan analisis data dengan pendekatan kualitatif dilakukan secara interaktif, dilakukan secara terus-menerus dan berulang sampai tuntas.

Analisis model data dalam penelitian menggunakan analisis interaktif Miles dan Huberman, yaitu :



Gambar 1. Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman
Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014)

1. *Data collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data merupakan suatu kegiatan peneliti untuk memperoleh data yang akurat dengan cara wawancara, observasi atau penelitian secara langsung di lapangan, serta pengumpulan data melalui dokumentasi kegiatan dan objek yang dianggap penting. Pengumpulan data dilakukan peneliti dengan cara mewawancarai beberapa informan di kantor desa Gesikan yakni kepala desa dan bawahan serta masyarakat pada desa gesikan tersebut.

Data condensation (kondensasi data)

Kondensasi merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian yang ada pada bukti-bukti terkait seperti catatan-catatan lapangan, transkrip wawancara,

dokumen-dokumen, materi empiris lainnya. Dalam hal ini peneliti memilih menyederhanakan data melalui dokumen atau arsip-arsip pada Kantor Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data ini merupakan proses dimana penulis menyusun atau menyajikan data yang sudah diperoleh, kemudian digunakan untuk melaporkan hasil dari penelitian agar mudah dipahami. Data yang sudah dipilih disederhanakan dan diverifikasi lalu kemudian di sajikan dalam suatu laporan yang disusun secara sistematis dan sesuai dengan ketentuan penulisan penelitian dari Fakultas Ilmu Administrasi. Penyajian data adalah proses pengumpulan informasi yang didapat, disusun berdasarkan kategori yang ada atau dikelompokkan sesuai dengan apa yang diperlukan oleh penulis. Kategori didapat dari hasil penelitian di Kantor Desa Gesikan kabupaten Tulungagung.

3. *Drawing/verifying conclusions* (penarikan kesimpulan/verifikasi)

Penarikan kesimpulan/verifikasi ini adalah proses perumusan dari sebuah hasil penelitian yang diungkapkan menggunakan kalimat yang jelas serta mudah dipahami. Kesimpulan yang diperoleh peneliti berasal dari data yang diberikan informan serta bukti empiris yang ada. Proses verifikasi didapatkan karena proses gaya kepemimpinan yang dilakukan Kepala Desa Gesikan terlihat langsung pada saat penelitian.

Pada penelitian kualitatif verifikasi dilakukan terus-menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Selama proses pengumpulan data, peneliti mencoba untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang telah didapatkan.

H. Keabsahan Data

Dalam setiap penelitian diperlukan adanya keabsahan data agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan. Keabsahan data juga berfungsi sebagai salah satu fungsi dari indikator kualitas penelitian dan memastikan bahwa hasil penelitian jauh dari keraguan di dalamnya (Henny, 2014:85). Ada 4 teknik dalam menetapkan keabsahan data yang diterapkan oleh Moleong (2012:324), yaitu:

1. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Kredibilitas merupakan salah satu penetapan hasil penelitian kualitatif dimana dapat dipercaya dari perspektif partisipan terkait penelitian tersebut. Dalam hal ini, peneliti telah melakukan observasi langsung di Kantor Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung sehingga dapat dijadikan pembuktian bahwa penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Dalam hal ini untuk melakukan pengalihan tersebut peneliti mencari serta mengumpulkan bukti-bukti empiris. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif. Penelitian ini, peneliti melakukan penelitian kepada Pemerintahan Desa Gesikan. Staff/pegawai Kantor Desa Gesikan serta ,masyarakat Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung. Sehingga dapat dijadikan pembuktian bahwa penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan.

3. Kebergantungan (*dependability*)

Konsep *dependability* lebih luas dari reabilitas. Hal ini dikarenakan peninjauan dari segi konsep lebih diperhitungkan. Yakni yang ada pada reabilitas

itu sendiri dan ditambah dengan faktor-faktor lainnya yang sesuai. Dalam hal ini, penelitian ini melakukan observasi langsung dengan membawa pedoman wawancara sebagai unsur penelitian terhadap Kantor Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung.

4. Kepastian (*Confirmability*)

Menurut Scriven dalam Meleong (2012:326) masih ada unsur kualitas yang melekat pada konsep objektivitas itu diambil dari pengertian bahwa jika sesuatu itu objek, maka hal tersebut dapat dipercaya karena berdasarkan fakta-fakta empiris. Jika subjektif maka tidak dapat dipercaya karena bersifat opini/tidak sesuai dengan fakta empiris. Pengertian terakhir inilah yang dijadikan tumpuan pengalihan pengertian objektivitas-subjektivitas menjadi kepastian. Peneliti telah mengambil data secara objektif dan subjektif selama masa penelitian yang telah dilakukan.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Kabupaten Tulungagung

a. Kondisi Geografis

Letak, Luas dan Batas Administrasi Secara geografis Kabupaten Tulungagung terletak antara koordinat ($111^{\circ}43'$ - $112^{\circ}07'$) Bujur Timur dan ($7^{\circ}51'$ - $8^{\circ}18'$) Lintang Selatan dengan titik nol derajat dihitung dari Greenwich Inggris. Dan terletak kurang lebih 154 km ke arah Barat Daya dari Kota Surabaya. Luas wilayah Kabupaten Tulungagung secara keseluruhan sebesar 1.150,41 Km² (115.050 Ha) atau sekitar 2,2% dari seluruh wilayah Propinsi Jawa Timur. Adapun batas-batas administrasi Kabupaten Tulungagung adalah sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Kabupaten Kediri, Nganjuk dan Blitar.
- Sebelah Timur : Kabupaten Blitar.
- Sebelah Selatan : Samudera Hindia/Indonesia.
- Sebelah Barat : Kabupaten Trenggalek dan Ponorogo.

Fisiografi wilayah Kabupaten Tulungagung menunjukkan adanya dataran rendah, perbukitan bergelombang serta daerah lereng Gunung Wilis. Adapun secara garis besar dapat dibedakan yaitu, Bagian utara (barat daya) seluas +25%, adalah daerah lereng gunung yang relatif subur yang merupakan bagian tenggara dari Gunung Wilis. Bagian selatan seluas +40% adalah daerah perbukitan yang relatif tandus, namun kaya akan potensi

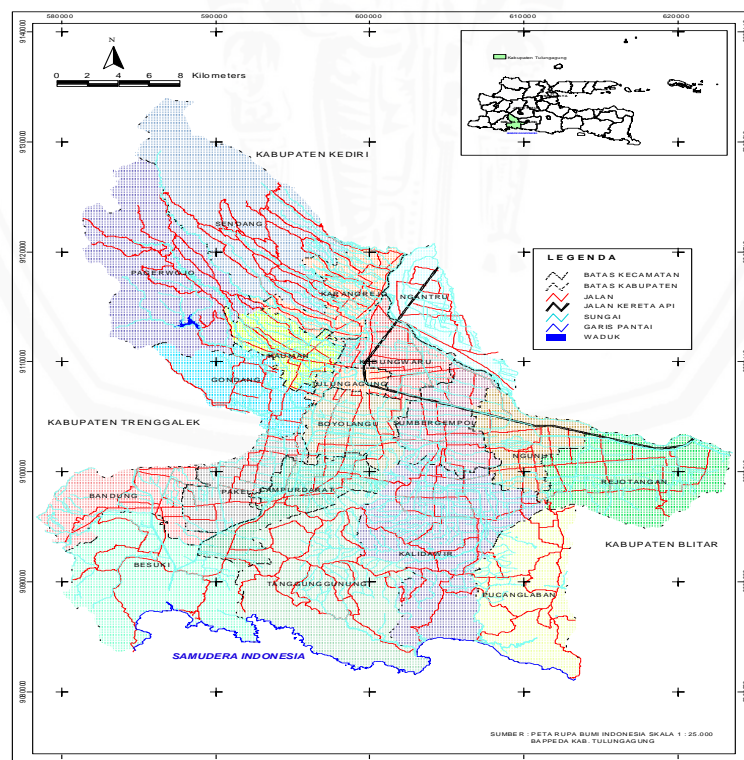
hutan (walaupun akhir-akhir ini terjadi kerusakan besar-besaran) dan bahan tambang merupakan bagian dari pegunungan selatan Jawa Timur. Bagian Tengah seluas +35% adalah dataran rendah yang subur dimana dataran ini dilalui oleh Sungai Brantas dan Sungai Ngrowo beserta cabang-cabangnya. Desa Gesikan memiliki potensi yang cukup strategis yang terbagi menjadi dua Dusun, yakni : Dusun kedung dowo dan Dusun Krajan. Batas-batas wilayah sebagai berikut :

Utara : Desa gondang Kecamatan Gondang Kabupaten Tulungagung

Timur : Desa Kendal bulur Kecamatan boyolangu Kabupaten Tulungagung

Selatan : Desa Wates Kecamatan Campur darat Kabupaten Tulungagung

Barat : Desa bangun jaya Kecamatan pakel kabupaten Tulungagung



Gambar 2. Peta Kabupaten Tulungagung
Sumber : BPS Tulungagung 2017

b. Kondisi Demografi

Masalah besarnya jumlah penduduk yang tidak diimbangi dengan peningkatan kesejahteraan akan menjadi kendala dalam pembangunan. Jumlah penduduk yang besar dan mempunyai ketrampilan akan menjadi modal dalam pembangunan. Jumlah penduduk Kabupaten Tulungagung dari tahun 2013-2017 seperti apda tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. Jumlah penduduk Kabupaten Tulungagung dari tahun 2013-2014

Nama Kecamatan	Jumlah Penduduk				
	Tahun				
	2013	2014	2015	2016	2017
Besuki	36,374	40,011	44,013	48,414	53,255
Bandung	47,908	52,699	57,969	63,766	70,142
Pakel	51,738	56,912	62,603	68,863	75,750
Campurdarat	54,881	60,369	66,406	73,047	80,351
Tanggunggunung	25,236	27,760	30,536	33,589	36,948
Kalidawir	68,934	75,827	83,410	91,751	100,926
Pucanglaban	26,332	28,965	31,862	35,048	38,553
Rejotangan	74,678	82,146	90,360	99,396	109,336
Ngunut	77,940	85,734	94,307	103,738	114,112
Sumbergempol	65,067	71,574	78,731	86,604	95,265
Boyolangu	74,726	82,199	90,418	99,460	109,406
Tulungagung	68,561	75,417	82,959	91,255	100,380
Kedungwaru	85,741	94,315	103,747	114,121	125,533
Ngantru	54,640	60,104	66,114	72,726	79,998
Karangrejo	39,740	43,714	48,085	52,894	58,183
Kauman	51,560	56,716	62,388	68,626	75,489
Gondang	55,729	61,302	67,432	74,175	81,593
Pegerwojo	30,421	33,463	36,809	40,490	44,539
Sendang	47,116	51,828	57,010	62,711	68,983

Sumber : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Perkembangan penduduk di Kabupaten Tulungagung dari tahun 20013 sampai 2017 tercatat 0,57%. Bila ditinjau dari sebarannya per kecamatan, maka persebarannya merata setiap kecamatan. Kecamatan dekat dengan kawasan perkotaan jumlah penduduknya cenderung banyak. Dilihat dari perkembangan penduduknya, yang terbesar pada Kecamatan Kedungwaru

dan terkecil pada Kecamatan Tanggunggunung. Berdasarkan penelitian BPS Kabupaten Tulungagung (2017), jumlah dan perkembangan penduduk di Kabupaten Tulungagung tidak merata dan mempunyai kecenderungan untuk berdomisili pada daerah yang berfasilitas relatif lengkap, misalnya daerah perkotaan.

Perkembangan penduduk ini apabila tidak di perhatikan akan dapat menimbulkan masalah-masalah baru antara lain timbulnya kawasan kumuh, meningkatnya angka pengangguran dan bahkan timbulnya gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat. Perkembangan jumlah dan pertumbuhan penduduk Kabupaten Tulungagung secara lebih rinci dapat dilihat pada di atas. Adapun akumulasi penduduk di Kabupaten Tulugagung terbagi menjadi tiga bagian yaitu sebagai berikut :

- a. Bagian Selatan, di daerah perbukitan Kars kepadatan rendah-sedang dengan daerah yang luas, dengan mata pencaharian umumnya di sektor agro ladang kering.
- b. Bagian Tengah, di daerah dataran sampai kali Brantas, termasuk daerah kota kepadatan sangat tinggi, mata pencarian bervariasi dari pertanian, perikanan, bisnis, industri kecil dan sektor jasa.
- c. Bagian Utara, di lereng Gunung Wilis akumulasi kepadatan penduduknya rendah dengan mata pencarian umumnya sektor agro.

c. Kondisi Pendidikan

Salah satu tujuan dari Pembangunan Nasional seperti tercantum dalam pembukaan UUD 1945 adalah ikut mencerdaskan kehidupan bangsa. Sejalan

dengan hal itu maka untuk peningkatan sarana pendidikan dan tenaga guru yang memadai.

Pendidikan adalah kegiatan belajar mengajar di segala tingkatan baik foral maupun informal. Kegiatan pendidikan di Kabupaten Tulungagung mencakup beberapa jenjang/tingkatan mulai dari SD, SMP, SMA/SMK dan Perguruan Tinggi.

Tabel 2. Fasilitas Pendidikan yang tersedia di Kabupaten Tulungagung

No	Nama Kecamatan	Jumlah Sarana Pendidikan						
		Umum				Agama		
		SD	SLTP	SMU	SMK	MI	MTs	MA
1	Besuki	31	3	1	1	3	1	-
2	Bandung	38	4	1	1	4	5	-
3	Pakel	35	2	1	-	6	2	-
4	Campurdarat	35	2	1	-	3	2	2
5	Tanggunggunung	26	2	-	-	2	1	-
6	Kalidawir	40	4	1	1	23	3	1
7	Pucanglaban	26	2	-	-	3	1	-
8	Rejotangan	38	5	2	1	19	5	1
9	Ngunut	48	4	2	1	8	2	1
10	Sumbergempol	39	3	-	-	9	3	1
11	Boyolangu	40	2	1	7	3	2	2
12	Tulungagung	44	10	3	6	1	1	1
13	Kedungwaru	46	7	3	2	2	2	1
14	Ngantru	27	2	-	-	9	2	1
15	Karangrejo	31	3	1	1	4	3	-
16	Kauman	35	2	2	-	-	1	-
17	Gondang	40	2	1	-	2	1	1
18	Pagerwojo	22	5	-	1	-	-	-

19	Sendang	34	6	-	-	1	1	-
----	---------	----	---	---	---	---	---	---

Sumber : BPS Tulungagung 2017

d. Kondisi Ekonomi

Produk Domestik Regional Bruto(PDRB) Kabupaten Tulungagung Atas Dasar Harga Berlaku (ADHB) secara keseluruhan mengalami kenaikan sebesar 11,92 persen yaitu pada tahun 2015 sebesar Rp. 16.298.065,42 juta dibandingkan tahun 2014 sebesar Rp.14.562.606,82 juta. Sumbangan terbesar terletak pada Sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran diikuti Sektor Industri Pengolahan dan Sektor Pertanian dengan kontribusi masing - masing 30,31 persen, 19,54 persen dan 16,60 persen.

Sementara angka PDRB Kabupaten Tulungagung Atas Dasar Harga Konstan (ADHK) 2015 mengalami kenaikan sebesar 6,37 persen yaitu dari Rp. 7.353.502,89 juta pada tahun 2014 menjadi Rp. 7.821.570,14 juta pada tahun 2015.

Pada tahun 2014 pertumbuhan ekonomi sebesar 6,37 persen sedangkan pada tahun 2015 pertumbuhannya sebesar 6,01 persen. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Tulungagung tahun 2015, terutama didukung oleh pertumbuhan pada Pengangkutan dan Komunikasi/Transport. Sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran meskipun memberikan sumbangan sebesar 30,31 persen terhadap total PDRB tetapi pertumbuhannya hanya 8,97 persen.

Nilai PDRB didapatkan dari 9 sektor perekonomian utama yang ada pada Kota Tulungagung yaitu sektor:

1. Pertanian
2. Pertambangan dan Penggalan
3. Industri Pengolahan

4. Listrik, Gas, dan Air Bersih
5. Konstruksi
6. Perdagangan, Hotel dan Restoran
7. Pengangkutan dan Komunikasi
8. Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan
9. Jasa-jasa

e. Pemerintahan

Pemerintahan adalah suatu sistem yang mengatur segala kegiatan masyarakat dalam suatu daerah/wilayah/negara yang meliputi segala aspek kehidupan berdasarkan norma-norma tertentu. Kabupaten Tulungagung, sebagai salah satu kabupaten di Jawa Timur, mempunyai sistem pemerintahan yang sama dengan kabupaten/kota di Jawa Timur pada umumnya. Dengan diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, maka peran Pemerintah Daerah menjadi lebih besar karena sebagian besar kewenangan dari Pemerintah Pusat dilimpahkan ke daerah.

Unit Pemerintahan Daerah di bawah kabupaten secara langsung adalah kecamatan. Sedangkan kecamatan terbagi habis kedalam desa/ kelurahan. Kabupaten Tulungagung terbagi dalam 19 kecamatan, 257 desa, 14 kelurahan, 1.851 Rukun Warga (RW) dan 6.404 Rukun Tetangga (RT). Kecamatan yang mempunyai jumlah desa terbanyak adalah Kecamatan Gondang yaitu sebanyak 20 desa, sedangkan kecamatan yang mempunyai jumlah desa paling sedikit adalah Kecamatan Tanggunggunung yaitu sebanyak 7 desa.

2. Gambaran Umum Desa Gesikan

a. Kondisi Geografis

Desa Gesikan adalah salah satu desa di Kecamatan Pakel. Desa ini adalah salah satu sentra pertanian tembakau di Tulungagung. Sejumlah pabrik rokok berdiri di desa ini dan menjadi penyedia lapangan pekerjaan bagi ribuan warga di Kecamatan Pakel dan sekitarnya. Batas Desa Gesikan yaitu :

- Utara: Desa Gempolan, Desa Tawing
- Timur: Desa Ngranti
- Selatan: Desa Gebang, Desa Wates
- Barat: Kabupaten Trenggalek

b. Kondisi Demografi

Penduduk Desa Gesikan dalam dua tahun terakhir terus mengalami peningkatan. Memasuki tahun 2015, jumlah penduduk mencapai 6286 jiwa. Kepadatan penduduk tahun 2015 ini lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya. Pertumbuhan penduduk Desa Gesikan pada tahun 2015 adalah sebesar 9.42 persen. Tingkat pertumbuhan penduduk ini tercatat mengalami percepatan dibanding dengan periode sebelumnya.

Tabel 3. Jumlah penduduk Desa Gesikan Tahun 2017

JUMLAH PENDUDUK	JUMLAH (Jiwa)
Jumlah Penduduk	6.831
Jumlah Menurut	
Laki-laki	3.452
Perempuan	3.379
Jumlah Menurut	1.813
Jumlah Menurut	
Petani	679
Pelajar/Mahasiswa	797
Ibu Rumah	614
Pedagang	35

Sumber : Dokumen Desa Gesikan 2017

c. Kondisi Ekonomi

Sebagian besar masyarakat Gesikan bertumpu pada pertanian dan sebagian luas wilayah merupakan persawahan dan tanah kering. Mata pencaharian masyarakat desa ini adalah petani yaitu sekitar 80% dari total penduduk desa, petani memang mejadi mata pecaharian utama di desa ini. Kebanyakan produk pertanian yaitu tembakau. Selain pertanian masyarakat desa Gesikan juga memiliki mata pencaharian di sektor perdagangan dan peternakan.

d. Kondisi Pemerintahan

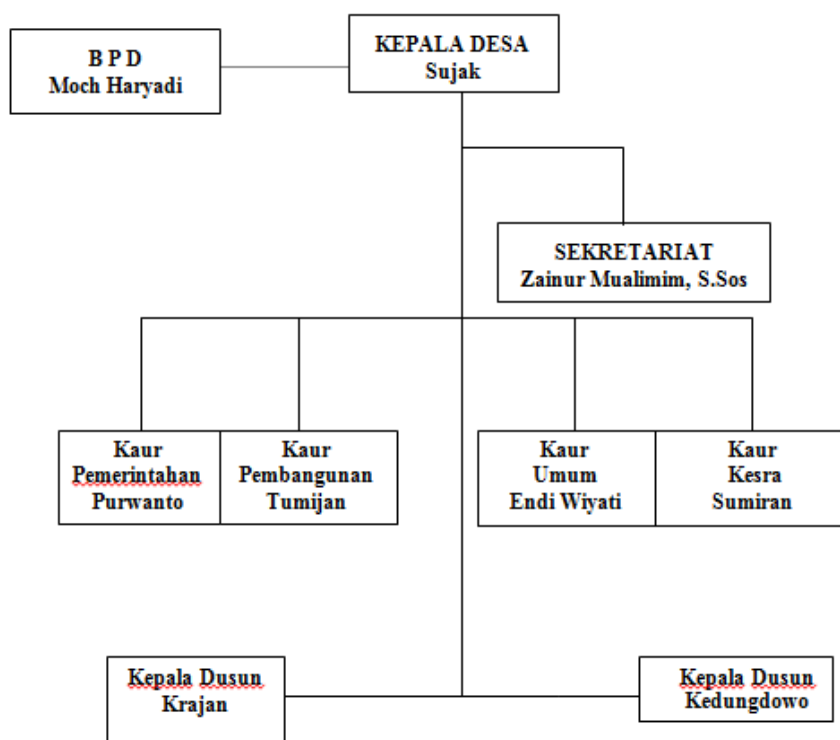
Pemerintah Desa Gesikan dipimpin oleh seorang Kepala Desa yang merupakan faktor utama untuk menjalankan amanat rakyat demi terlaksananya pembangunan desa yang lebih baik. Kepala desa dipilih langsung oleh masyarakat, umum bebas dan rahasia bukan berdasarkan keturunan. Hal ini menunjukkan adanya sistem demokratis dalam sistem pemerintahan Desa Gesikan.

Dalam melaksanakan tugas pemerintahan desa, kepala desa orang pertama yang mengemban tugas dan memikul tanggung jawab yang berat. Kepala desa adalah penyelenggara utama di bidang pemerintahan umum termasuk pembinaan ketertiban, disamping itu kepala desa baik dalam bentuk menunmbuhkan maupun mengembangkan semangat membangun yang dijiwai oleh azas kebersamaan dan kekeluargaan.

Sistem pemerintahan yang digunakan adalah *Open Management*, yaitu di mana dalam menjalankan roda pemerintahan sehari-hari masyarakat desa ikut berpartisipasi dalam menyampaikan aspirasi mereka untuk dan demi kemajuan desa ini. Penguasaan sumber daya strategis pun di kuasai oleh

lembaga desa, tetapi juga tidak lupa untuk mengikutsertakan masyarakat untuk ikut serta dalam pengelolaan dan pengembangannya. Dengan ikut serta aparat desa dalam management SDA, maka masyarakat pun dapat Ikuti merasakan hasilnya.

Kepala desa dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh sekretaris desa dan perangkat desa, selain itu dibantu oleh kepala dusun, struktur pemerintahan Desa Gesikan dapat dilihat pada gambar 3 dibawah ini.



Gambar 3. Struktur Pemerintah Desa Gesikan

Sumber : Dokumen Kantor Desa Gesikan

B. Penyajian Data Penelitian

Kepala desa sebagai seorang pemimpin di lingkup desa memiliki aspek-aspek kepribadian khas atau gaya kepemimpinan yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan yang baik dengan anggota masyarakatnya. Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan penggerak bagi bawahannya dengan menciptakan suasana kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan mampu mengembangkan anggotanya serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan kepala desa erat hubungannya dengan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu pemerintahan desa. Oleh karena itu, perilaku kepemimpinan kepala desa selalu dihubungkan dengan kegiatan kepala desa dalam mengarahkan, memotivasi, menggerakkan anggotanya untuk mewujudkan tujuan pemerintahan desa. Perilaku dan gaya kepemimpinan seorang kepala desa selaku pemimpin yang harus melaksanakan fungsi kepemimpinan di desa, diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sebagai pemimpin pemerintahan di desa dalam melayani kepentingan masyarakat yakni memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga menarik untuk diteliti mengenai Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat di Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung yang meliputi gaya kepemimpinan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, cara berkomunikasi, cara pengambilan keputusan dan gaya mendelegasikan tugas.

1. Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat di Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung.

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat

Kepala desa merupakan kepala pemerintahan di tingkat desa diharapkan mampu menjalankan roda pemerintahan desa dengan baik dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Pelayanan pemerintah desa diharapkan memiliki kualitas pelayanan yang baik, cepat, efektif dan efisien. Pemerintah Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung sangat mendukung tentang kualitas pelayanan masyarakat yang sangat baik dan berkualitas hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sujak selaku Kepala Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Dari awal visi misi saya menjadi kepala desa yaitu ingin memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat, pelayanan yang cepat, mudah, efektif dan efisien. Dari visi ini saya turunkan menjadi misi yakni menyediakan sarana dan prasarana yang memadai dan aparatur yang peduli terhadap pelayanan masyarakat. (wawancara tanggal 14 Februari 2018 jam 10.25 WIB)

Bapak Sujak juga menambahkan bahwa dukungan terhadap pemberian pelayanan yang berkualitas juga harus melibatkan Kaur (kepala urusan) dan staff seperti yang diungkapkan sebagai berikut :

“ kalau saya begini mbak, ada ide mengenai pemberian pelayanan ke masyarakat saya rembukan dengan staff mengenai proses dan prosedur pelayanannya. Jadi sampai masalah teknis kami bahas bersama dengan staff, apa kebutuhan masyarakat, sarana apa yang bisa digunakan untuk mempercepat proses pelayanan. Bagi saya masukan yang mendukung proses pelayanan kepada masyarakat sangat ada artinya. Saya menginstruksikan terhadap pegawai desa untuk melayani masyarakat dengan profesional, cepat, dan tepat tidak ada yang tertunda (wawancara tanggal 14 Februari 2018 jam 10.25 WIB)

Hal ini senada seperti yang diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Bapak kepala desa selaku pimpinan disini sangat menaruh perhatian dengan pelayanan kepada masyarakat, selalu menginstruksikan kepada semua staff agar melayani masyarakat sepenuh hati, tidak jarang juga mengajak staff diskusi masalah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sebelum membuat keputusan (wawancara tanggal 15 Februari 2018)

Hal ini juga didukung hasil pengamatan peneliti bahwa Kepala Desa Gesikan dalam setiap apel hari senin pagi selalu menyampaikan pentingnya memberikan pelayanan kepada masyarakat, tidak hanya memberikan arahan akan tetapi Bapak Kepala Desa juga turun langsung menyapa dan melayani warga.

Beberapa arahan dan intruksi oleh kepala Desa Gesikan kepada staff mengenai pelayanan publik diungkapkan oleh Bapak Purwanto selaku Kaur Pemerintahan kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Bapak sebagai Kepala Desa merupakan orang yang tegas, selalu memberi arahan dan intruksi mengenai pelayan, memastikan masyarakat dilayani sepenuh hati seperti contohnya ketika ada masyarakat datang ke kantor desa untuk mengurus surat pengantar KTP atau KK dan mengarahkan agar pelayanan secepat mungkin karena kalau dipedesaan ini mas masyarakat kalau pelayanan lama enggan mau balik lagi biasanya gitu. (wawancara tanggal 15 Februari 2018)



Gambar 4. Pelayanan pembagian beras bantuan dari pemerintah (Dokumentasi Kantor desa Gesikan)

Arahan dan intruksi seorang pimpinan kepada bawahannya harus memiliki dimensi kejelasan sehingga dapat dilaksanakan oleh bawahannya, mengenai kejelasan dan intruksi dari kepala desa kepada staffnya hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ismadi staff kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Bapak kepala desa orangnya tegas jadi setiap memberikan arahan pasti jelas walaupun tidak atau kurang jelas beliau memberikan kesempatan kepada kami untuk bertanya dan meminta penjelasan ulang. Enak lah pokoknya Bapak itu, care sama staff. (wawancara tanggal 16 Februari 2018)

Berdasarkan observasi peneliti ketika melakukan penelitian di kantor desa Gesikan menemukan bahwa Kepala Desa sedang memberikan intruksi kepada salah satu staff untuk mengganti sarana prasarana pelayanan yang sudah rusak seperti printer dan kursi yang sudah tidak layak agar diganti yang baru.

Selain intruksi seorang pemimpin juga perlu memotivasi bawahannya agar tidak bermalas-malasan hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Bapak Kepala Desa kadang memberikan penyemangat atau motivasi kepada kami terkadang seperti memberi tausiyah gitu bahwa kami sebagai aparatur desa wajib melayani masyarakat, motivasi lain kadang Bapak memberikan semacam hadiah atau reward pada staff yang dirasa Bapak bagus memberikan pelayanan, biasanya ngasih uang buat tambahan beli sembako”. (wawancara tanggal 15 Februari 2018)

Setiap arahan dan intruksi memerlukan evaluasi apakah arahan dan intruksi tersebut sudah dilaksanakan oleh bawahannya hal ini juga dilakukan oleh

Kepalas Desa Gesikan, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sujak sebagai Berikut :

“Pelayanan di kantor Desa Gesikan saya mengadakan setiap satu minggu sekali ada rapat evaluasi untuk mengetahui kekurangan yang harus diperbaiki demi meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat, selain itu untuk memastikan intruksi saya sebelumnya sudah dilaksanakan apa belum dan saya butuh masukan juga dari para staff mengenai kekurangan-kekurangan yang membutuhkan tindakan. (wawancara tanggal 14 Februari 2018)



Gambar 5. Ketika pegawai desa Gesika melayani warga
Sumber : Dokumentasi Peneliti

Kepala Desa Gesikan memiliki target dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sujak selaku Kepala Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat begini mbak, saya dengan dibantu dengan sekretaris desa dan perangkat desa yang lain ngantor setiap hari di Balai Desa agar masyarakat dengan mudah menemui kita apabila ada sesuatu yang ingin dibantu seperti pembuatan surat keterangan, pembuatan KK, pembuatan KTP dan lain-lain. Pelayanan publik yang saya lakukan juga tidak hanya di jam kantor saja tetapi diluar jam kantor juga bisa, dengan datang langsung dirumah saya.” (wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Bapak Sujak juga menambahkan bahwa target pelayanan kepada masyarakat yaitu menerapkan pelayanan prima seperti yang diungkapkan sebagai berikut :

“dari awal saya tegaskakn kepada staff bahwa dalam masalah pelayanan harus diutamakan. Desa Gesikan telah berusaha melaksanakan pelayanan prima kepada masyarakat yang mana bisa dilihat dari salah satu kreteria pelayanan prima dalam pelayanan ijin mengurus akta kelahiran yaitu kesederhanaan prosedur, kecepatan pelayanan dan terjangkau. (wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Dengan adanya pelayanan publik yang dilakukan pemerintah desa khususnya Kepala Desa maka akan memudahkan masyarakat untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya, mengurus administrasi kependudukan, pertanahan dan lain-lain.

Prosedur Pelayanan pencatatan sipil dan kependudukan Desa Gesikan

No.	Kegiatan	Pelaksana				Mutu Baku			Ket
		Pemohon	Kaur	Sekdes	Kades	Kelengkapan	Waktu	Output	
1	Pemohon mengajukan permohonan lengkap dengan persyaratan					Persyaratan permohonan	2 menit	Berkas permohonan	
2	Kaur Umum Memeriksa / melakukan verifikasi berkas. Jika lengkap dan benar dicatat dalam buku register, Jika tidak lengkap dikembalikan ke					Persyaratan permohonan	5 menit	validasi	
3	Meneliti dan memverifikasi alamat					Komputer yang dilengkapi peralatan tulis	5 menit	Data yang valid	
4	menandatangani surat keterangan domisili					perlengkapan tulis	5menit	Data yang valid	
5	suat yang sudah ditandatangani diregister dan di cap					Komputer	5 menit	Pencatatan di buku register	
6	Surat keterangan domisili diserahkan ke pemohon					Kertas	5 menit	Print out	

Gambar 6. SOP pelayanan Pencatatan sipil di Desa Gesikan

Sumber :Dokumen kantor desa Gesikan

Peningkatan pelayan dapat dirasakan di Kantor Desa Gesiagn yaitu adanya sarana dan prasana yang lebih memadai hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“ yang paling dapat dirasakan mbak adanya direnovasinya kantor desa dan bertambahnya sarana dan prasarana yang ada, sehingga meningkatkan kinerja aparat pemerintah desa. Peningkatan yang dirasakan adalah ketika kantor desa belum diperbaiki pelayanan terhadap masyarakat kurang berjalan baik karena masyarakat akan berkumpul di satu titik namun sekarang setelah kantor desa

diperbaiki masing-masing bagian memiliki ruangan tersendiri dan terdapat tempat menunggu untuk masyarakat. selain itu, sekarang sudah memiliki tempat untuk rapat aparat desa, sehingga ketika rapat lebih kondusif karena ruangan rapat tertutup.” (wawancara tanggal 15 Februari 2018)

Mengenai kualitas pelayanan publik di Desa Gesikan juga sudah dirasakan oleh warga Desa Gesikan hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Murtiwati ketika mengurus akta kelahiran anaknya mengungkapkan sebagai berikut :

“cepat sekarang kalau ngurus akta kelahiran disini, tidak menunggu lama asalkan sudah dibawa semua berkas persyaratanya maka langsung diproses” (wawancara tanggal 16 Februari 2018)

Berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan ketika mengamati proses pelayanan di kantor desa menemukan bahwa kualitas pelayanan dari segi waktu pelayanan sudah cepat, karena masyarakat yang datang ke kantor desa untuk mengurus jenis pelayanan tidak menunggu waktu yang lama.

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Waluyo masyarakat Desa Gesikan yang diwawancarai peneliti ketika mengurus surat pindah anaknya mengungkapkan sebagai berikut :

“saya mengurus surat pindah dan menunggunya tidak lama mbak, saya bawa berkas terus ada yang kurang terus saya melengkapi berkas dan balik lagi kesini beberapa menit sudah jadi” (wawancara tanggal 16 Februari 2018)

Kepala Desa Gesikan juga sangat menerima kritikan yang diberikan oleh masyarakat maupun staff, kritikan oleh kepala desa dianggap suatu masukan untuk membenahi kualitas pelayanan kepada masyarakat di Desa Gesikan. Hal ii seperti yang diungkapkan oleh Kepala Desa Gesikan Bapak Sujak mengungkapkan sebagai berikut :

“Untuk menghadapi kritikan tentang playanan masyarakat saya berusaha menerima dengan kepala dingin dan berusaha instropeksi, mana yangg harus dibenahi dan mana yang harus ditingkatkan ,

karna kritik dari masyarakat itu juga membangun kinerja pelayanan msayarakat untuk menjadi lebih baik”. (wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Hal ini didukung oleh observasi dilapangan bahwa Kepala Desa Gesikan pemimpin yang menerima kritikan , peneliti menemukan ada seorang warga yang meminta agar kantor desa itu buka tepat waktu agar masyarakat mudah mengurus pelayanan dan hal ini ditanggapi oleh Kepalas Desa dengan mengintruksikan keapda staffnya agar selaalu datang tepat waktu.



Gambar 7. Kotak saran dan kritik untuk masyarakat
Sumber : Dokumentasi Peneliti

b. Cara Berkomunikasi Kepala Desa Kepada Masyarakat dan Bawahan atau Perangkat Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat

Komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses dimana pesan-pesan disampaikan dari sumber kepada penerima atau dengan kata lain komunikasi adalah pemindahan ide-ide dari sumber dengan harapan akan merubah perilaku atau tingkah laku penerima. Komunikasi kepala desa dengan staff melalui rapat atau koordinasi langsung hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“kalau komunikasi Bapak dengan para staff selama ini lancar, dari awal menjabat Bapak mensosialisasiakn ke kita tentang visi misinya. Komuniaksi juga bisa melauai personal langsung atau rapat bisa juga melauai komunikasi handpone seperti SMS, telepone dan Whats App. Misal ada sesuatu yang sekiranya urgen banget Bapak langsung mengadakan rapat. (wawancara tanggal 15 Februari 2018)

Hal ini juga senada yang diungkapkan oleh Bapak Purwanto selaku

Kaur Pemerintahan mengungkapkan sebagai beriku :

“Bapak orangnya enak mbak, setiap pagi menyapa dan duduk bareng dengan Kaur, Staff dan Sekdes itu biasa, kalau ada masalah misalkan seperti kemaren ada persiapan agustusan ya kita rapatkan atau bahkan ketika jam istirahat atau duduk bareng gitu kita masih membahas yang berhubungan dengan kemasayarakat, kalau komunikasi baik itu lewat telepon atau berhubungan dengan kasi yang bersangkutan. Soalnya kan baik buruk desa tergantung kepala desa yang memimpin meskipun kadang bukan bapak yang ngerjain (wawancara tanggal 15 Februari 2018)

Berdasarkan observasi peneliti di Kantor Desa Gesikan, Bapak Kepala Desa sering menyapa Kaur, Sekdes dan staff lainnya ketika datang ke Kantor Desa, selain itu sering menemukan juga Kepala Desa duduk bareng seperti ketika jam istirahat.

Bapak Sujak sebagai kepala Desa Gesikan memiliki karakter yang khas ketika berbicara selalu menggunakan bahasa yang tegas dan lugas dalam berkomunikasi, Menurut kepala Dusun Krajan Bapak Cahyo mengungkapkan bahwa Bapak Sujak memiliki karakter tegas dan jelas ketika berkomunikasi dan memiliki empati yang tinggi sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil banyak mendapat dukungan dari masyarakat Desa Gesikan.

Hubungan komunikasi juga dijalin oleh Bapak Sujak dengan Camat dan Bupati ketika ada rapat dinas dan rapat sebelum dimulai Bapak Sujak sering mengajak Camat atau Bupati untuk berbincang mengenai keadaan dan

kemajuan di Desa Gesikan dan membicarakan hal-hal umum seperti permasalahan desa.

Komunikasi tidak hanya dilakukan oleh Kepala Desa Gesikan dengan staff tapi juga dilakukan dengan warga atau masyarakat Desa Gesikan hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sujak selaku kepala Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“bagi saya pertama harus mengetahui karakter dari masyarakat Desa Gesikan sendiri untuk menentukan jenis komunikasi yang akan saya gunakan, jadi saya masuk dan berbaur kepada masyarakat terlebih dahulu untuk mengetahui jenis dan media komunikasi apa yang akan saya gunakan nantinya apakah dengan penyampaian langsung dengan lisan atau menggunakan media lain (wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Kepala desa Gesikan juga sering terjun langsung ke dusun-dusun yang ada di desa Gesikan untuk mengetahui kondisi masyarakat sekitar secara langsung hal ini seperti yang diungkapkan Bapak Sumiran Kaur kesejahteraan masyarakat mengungkapkan sebagai berikut :

“Bapak sering terjun ke masyarakat mbak, setiap hari Selasa Bapak keliling ke dusun-dusun untuk ketemu warga dan biasanya sendirian. Dengan terjun langsung ke masyarakat Bapak jadi tahu apa kebutuhan dari masyarakat dan kendala apa yang dihadapi masyarakat selama ini (Wawancara tanggal 18 Februari 2018)

Hal ini didukung oleh hasil observasi peneliti yang menemukan bahwa Kepala Desa Gesikan memiliki jadwal terstruktur mengenai jadwal inspeksi atau terjun langsung kepada masyarakat, selain menemui masyarakat langsung, kepala desa juga melihat kondisi infrastruktur yang ada di setiap dusun di Desa Gesikan.

Hal ini juga senada yang diungkapkan oleh Bapak Purwanto selaku Kaur Pemerintahan mengungkapkan sebagai berikut :

“komunikasi Bapak sama masyarakat bagus, Bapak sering keliling ke kampung-kampung dan kalo ada kegiatan Bapak selalu datang jika tidak ada kegiatan lain. Bapak kepala desa selalu ikut kalo musyawarah ke wilayah-wilayah. Kalo pun ada keperluan kepala desa tetap ikut terlebih dahulu namun memberi sambutan duluan. Setelah itu beliau pamit pulang, kadang kepala desa ikut berkeliling ke RW-RW untuk ikut musyawarah dengan masyarakat.” (Wawancara tanggal 17 Februari 2018)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Sumardi Warga Desa

Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Bapak kepala desa sering kesini mbak, sebulan bisa dua kali, biasanya kesini datang kesini mengecek kolam ikan milik warga dan berbincang mengenai kendala atau prospek kolam ikan kadang juga keliling kerumah warga.” (Wawancara tanggal 20 Februari 2018)

Mengenai pelayanan kepada masyarakat Kepala Desa Gesikan mengkomunikasikan dengan sosialisasi baik kepada staff maupun kepada masyarakat hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut ;

“begini kalau ada program bersih desa atau lomba kebersihan Dusun Bapak selalu mensosialisasikannya kepada warga atau program dari pusat seperti program penyediaan air minum dan sanitasi berbasis masyarakat (PAMSIMAS) Bapak kepala desa mensosialisasikannya kepada masyarakat dengan mengundang masyarakat rapat untuk mensosialisasikan program dan meminta masyarakat ikut serta dalam pelaksanaan program tersebut” (Wawancara tanggal 15 Februari 2018)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Purwanto selaku Kaur

Pemerintahan mengungkapkan sebagai berikut :

“iya kalau ada program atau gotong royong bersama gitu Bapak Kepala selalu mensosialisasikan kepada masyarakat, masyarakat diundang ke balaidesa, atau kalau ada perubahan aturan atau ada aturan baru dari kecamatan atau kabupaten langsung disosialisasikan kepada masyarakat” (Wawancara tanggal 15 Februari 2018)

Berdasarkan observasi di lapangan peneliti melihat bahwa Kepala Desa ikut langsung dalam sosialisasi program PAMSIMAS kepada masyarakat.



Gambar 8. Sosialisasi oleh Kepala Desa Gesikan mengenai program penyediaan air minum bersih
Sumber : Dokumentasi Kantor Desa Gesikan

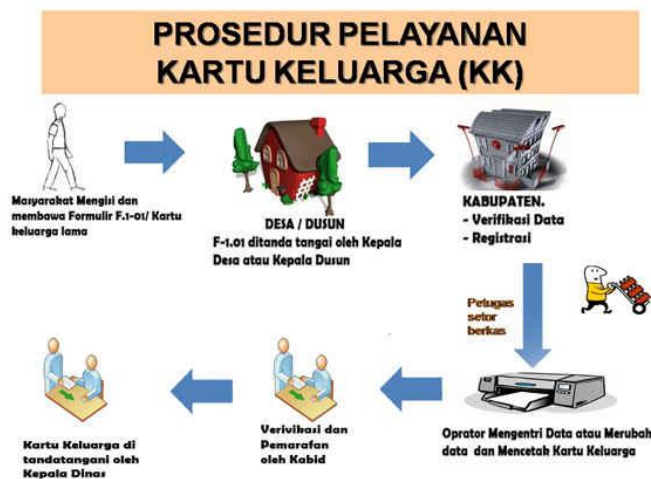
Untuk mewujudkan proses dan komunikasi yang lebih efektif kepada masyarakat di Desa Gesikan diperlukan sebuah media sosialisasi supaya di semua lapisan masyarakat setempat mendapatkan informasi yang lengkap dan mereka dapat melaksanakan apa yang menjadi tujuan dari kepala desa. Media komunikasi dibutuhkan sebagai upaya memudahkan penyampaian pesan dan tujuan seperti yang diutarakan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“mengenai proses pelayanan kepada masyarakat Bapak kepala desa mengintruksikan penggunaan media seperti poster dan sticker untuk sosialisasi proses atau alur pelayanan kepada masyarakat, hal ini bisa memudahkan masyarakat menerima informasi mengenai alur dan persyaratan yang harus dibawa ketika mengurus suatu dokumen (wawancara tanggal 15 Februari 2018 Jam 11:10WIB)



Gambar 9. Poster Alur pembuatan Akta Kelahiran yang di pasang di Kantor Desa Gesikan

Sumber : Dokumentasi peneliti



Gambar 10. Poster Alur mengurus Kartu Keluarga

Sumber : Dokumentasi peneliti

Menurut pengamatan peneliti di lapangan banyak beberapa poster yang di pasang dikantor Desa Gesikan seperti sosialisai posyandu, alur pelayanan KK dan Akta kelahiran. Banner ini diharapkan mampu memberikan informasi kepada masyarakat mengenai pesan yang ingin disampaikan, akan tetapi ada informasi yang terputus kepada masyarakat karena terkadang ada beberapa masyarakat yang tidak mengetahui adanya program dari kecamatan atau pemerintah kabupaten.

Selain menggunakan media poster, komunikasi juga menggunakan media sosial seperti aplikasi Whats App dan Facebook untk mempercepat komunikasi pelayanan kepada masyarakat hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“karena sekarang zamannya media sosial jadi bisa pakek Whats App atau facebook untuk mempercepat penyampaian informasi kepada masyarakat, informasi mengenai pelayanan bisa dilihat dilaman facebook desa Gesikan cuman Bapak selalu merundingkan dengan kita dulu mengenai siapa yang akan mengelola informasi. Hasil Musrenbangdes juga disebarkan kepada masyarakat melalui Pak RT secara lisan tapi hasil juga dipasang di papan informasi yang ada di kantor desa. (wawancara tanggal 18 Februari 2018 Jam 11:10WIB)

c. Cara Melakukan Pengambilan Keputusan dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat pada Desa Gesikan

Berbicara tentang kepemimpinan, tidak terlepas dari peran ideal seseorang dalam memimpin. Seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang tepat dan tidak merugikan semua orang. Kepala Desa harus bisa menghimpun kepentingan masyarakat yang berbeda-beda. Setiap keputusan yang diambil harus mewakili keinginan dan kebutuhan masyarakat. Kepala Desa Gesikan dalam mengambil keputusan selalu melibatkan staff seperti Kaur Umum dan BPD Gesikan hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Bapak orangnya kalau ada permasalahan atau ide selalu melempar kepada kita untuk memberikan tanggapan dan agar memberikan pertimbangan, jadi kita selalu dilibatkan dalam mengambil keputusan yang sifatnya umum sehingga harapannya menjadi keputusan bersama tapi kadang bapak juga mengambil keputusan langsung sendiri jika sifatnya urgen dan mendesak seperti

contohnya ada bencana longsor kemaren maka bapak langsung mengambil keputusan yang sifatnya langsung untuk menerjunkan bantuan ke lokasi. (wawancara tanggal 15 Februari 2018 Jam 11:10WIB)

Hal ini juga senada seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sujak sebaagi Kepala Desa Gesikan mengungkapkan bahwa untuk mengambil keputusan dirinya bisa langsung mengambil keputusan sendiri atau membuat ide kemudian dikasikan kepada staffnya, atau jika ada permasalahan langsung melempar kepada staff atau dengan mendengarkan dulu pendapat dari masyarakat dan BPD.

Kepala Desa Gesikan tidak hanya melibatkan staff dalam mengambil keputusan akan tetapi juga melibatkan masyarakat, kepala dusun, BPD dan LPM Desa Gesikan. Kepala Desa mengundang para dusun dan BPD ketika membahas program Alokasi Dana Desa (ADD). Hal ini dilakukan oleh kepala desa untuk membuat transparansi anggaran desa dan memudahkan masyarakat memonitor kemana dan untuk apa anggaran tersebut, dengan mengundang perwakilan dari setiap dusun, BPD dan LPM maka diharapkan mendapat masukan dan usulan apa kebutuhan warga sekitar, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sujak selaku Kepala Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“sudah menjadi keharusan bagi saya mbak, kalau saya selalu mengundang perwakilan dari setiap dusun, megundang BPD dan LPM untuk membahas berasama program desa. Jadi sebenarnya saya dan Kaur sudah memiliki program kerja yang telah disetujui bersama kemudian ditawarkan peeserta rapat apakah ada usulan atau tambahan dengan cara begini saya mendapat respon dan masukan dari setiap kepala dusun, BPD dan masyarakat yang ikut serta dalam rapat kerja” (wawancara tanggal 26 Februari 2018)

Hal ini juga senada seperti yang diungkapkan oleh Bapak Purwanto selaku Kaur Pemerintahan mengungkapkan sebagai berikut :

“Bapak Kepala Desa dalam mengambil keputusan untuk kepentingan umum jarang mengambil keputusan sendiri, selalu melibatkan staff, masyarakat dan BPD, misalnya seperti kemaren mau memperbaiki jalan akses menuju dusun Kerajan Bapak juga tidak langsung memutuskan sendiri tapi dengan mengumpulkan masyarakat dan BPD untuk mengambil kesepakatan bersama mengenai biaya dan tenaga yang mengerjakan. Begitupun dengan proses pelayanan di kantor desa mengenai pengadaan peralatan kantor bapak tanya-tanya dulu kepada kami kemaren bapak mau beli genset untuk balaidesa sebelum memutuskan juga menanyaakn terlebih dahulu kepada kami untuk mendapatkan masuakn jenis dan kapasitas genset yang cukup untuk balaidesa ketiak listrik dari PLN padam. (Wawancara tanggal 15 Februari 2018)

Berdasarkan observasi peneliti ketika terjun langsung di lapangan menemukan bahwa Bapak Sujak Kepala Desa Gesikan membahas untuk menentukan mengenai desa apa yang akan diusulkan atau yang paling pertama untuk mendapatkan bantuan bibit ikan dengan pertimbangan yaitu kesiapan masyarakat dan lahan kolam ikan.

Hal paling terlihat dalam cara pengambilan keputusan Kepala Desa Gesikan yaitu ketika mengadakan musyawarah perencanaan pembangunan desa (Musrenbangdes) yang mana Kepala Desa selalu mengajak masyarakat untuk ikut rapat Musrenbangdes untuk ikut serta dalam mengambil keputusan, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sujak selaku kepala Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Setiap Musrenbangdes saya mengundang seluruh lapisan masyarakat baik, ada perwakilan dari tokoh masyarakat, tokoh agama dan masyarakat itu sendiri, tujuan mengundang masyarakat agar menghasilkan keputusan bersama mengenai pembangunan di desa ini. Musrenbang sejatinya dimulai dari tingkat dusun, hasil musyawarah tingkat dusun akhirnya dibawah ke Musrenbang tingkat desa, dengan adanya pembahasan ditiap-tiap dusun akan menghasilkan keputusan yang mewakili seluruh masyarakat dusun

tersebut. Diharapkan APBDes dapat digunakan untuk kepentingan masyarakat dan memberikan pelayanan yang maksimal (Wawancara tanggal 26 Februari 2018)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Zainur selaku Sekretaris Desa Gesikan mengenai siapa saja aktor yang terlibat dalam Musrenbangdes mengungkapkan sebagai berikut :

“Begini mbak Musrenbang ini kan musyawarah perencanaan pembangunan di Desa Gesikan ini, jadi Bapak Kepala Desa suah menyadari hal ini bahwa dalam mengambil keputusan harus dilakukan bersama dengan musyawarah, karena dalam tingkat musrenbangdes hanya ada perwakilan masyarakat, maka Bapak Kepala Desa. Musyawarah tingkat RT, RW dan dusun dilaksanakan agar masyarakat bisa menyampaikan aspirasi mereka. karena kan yang ikut musrenbangdes hanya perwakilan saja. Saat musyawarah RW banyak perempuan yang ikut musyawarah juga. (Wawancara tanggal 28 Februari 2018)



Gambar 11. Musrenbangdes Tahun 2018 di Desa Gesikan diikuti oleh perwakilan masyarakat, tokoh agama, kepala dusun.

Dokumentasi: peneliti 2018

NO	NAMA	ALAMAT	JABATAN	TANDA TANGAN
1	Asp. H.P.	Pem. Muncang	K. P. 02/01	[Signature]
2	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
3	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
4	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
5	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
6	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
7	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
8	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
9	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
10	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
11	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
12	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
13	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
14	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
15	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
16	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
17	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
18	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
19	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
20	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
21	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
22	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
23	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
24	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
25	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
26	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
27	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
28	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
29	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]
30	Asp. H.P.	"	K. P. 02/01	[Signature]

Gambar 12. Daftar Hadir peserta Musrenbangdes

Dokumentasi : Peneliti

Berdasarkan observasi peneliti di lapangan menemukan bahwa banyak tokoh masyarakat dan tokoh agama mengikuti Musrenbangdes di Desa Gesikan, hal ini menunjukkan antusiasme masyarakat yang ikut serta dalam menentukan pembangunan di Desa Gesikan. Proses pengambilan keputusan di dalam musrenbang dilakukan dengan musyawarah mufakat.

Kepala Desa juga memiliki inovasi-inovasi dalam pelayanan akan tetapi sebelum inovasi itu diterapkan ide inovasi itu dimusyawarahkan dengan para Kaur untuk mendapatkan masukan hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Terkadang Bapak punya ide inovasi dalam pelayanan kalau misal ada penggunaan E-Government dalam mempercepat proses pelayanan dengan menggunakan sistem database, akan tetapi bapak dalam mengambil keputusan melibatkan kami dengan mengajak diskusi. (Wawancara tanggal 28 Februari 2018)

Bedasarkan wawancara ini dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa Gesikan memiliki ide inovasi mengenai pelayanan akan tetapi dalam mengambil keputusan akan penggunaan e-goverment kepala desa masih mengajak staff untuk mendiskusikannya karena untuk menerapkan e-government dilingkungan desa Gesikan memerlukan sumberdaya peralatan dan sumber daya manusia yang mumpuni.

d. Cara Pembagian Tugas pada Setiap Bawahan dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat Desa

Seorang kepala desa harus mampu memberikan tugas kepada bawahannya, pemberian tugas itu tidak hanya sekedar memberikan tugas kepada staffnya tapi juga harus memberikan tugas pada seseorang yang memiliki kemampuan dan keahlian yang dapat menyelesaikan tugas itu dengan baik. Mengenai pembagian tugas di lingkungan kantor desa kepala Desa Gesikan membagi tugas sesuai dengan jobdesk dari posisi masing-masing staff hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sujak selaku Kepala Desa Gesikan mengenai Musrenbangdes mengungkapkan sebagai berikut :

“Saya selaku Kepala Desa kalau mendelegasikan tugas disesuaikan dengan tugas dan fungsi masing-masing kan sudah ada kepala urusannya masing-masing mbak, misalkan urusan pembagian bantuan beras Bulog, maka diserahkan ke Kaur kesejahteraan masyarakat begitu juga dengan tugas tugas yang lain, selain itu saya melihat kompetensi masing-masing Kaur misalnya ada tugas baru. (Wawancara tanggal 26 Februari 2018)

Hal ini juga senada dengan apa yang diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut:

“Bapak sudah paham akan tugas dan fungsi setiap Kaur jadi program kerja dan hasil musrenbang sudah dibagi sesuai tugas dan fungsi masing-masing Kaur. Misalkan program pembagian bibit ikan dan beras Bulog yang menjadi penanggung jawabnya dilapangan sudah diserahkan kepada Kaur Kesejahteraan Masyarakat, misalkan urusan pelayanan diserahkan keurusan Kaur pemerintahan akan tetapi jika ada tugas tambahan ada mendadak seperti undangan atau pembuatan rapat dan laporan Bapak sering memberikan tugas kepada staff yang mahir menggunakan komputer. (Wawancara tanggal 21 Februari 2018)

Berdasarkan kedua hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa Bapak Kepala Desa gesikan memberikan tugas kepada staff dan Kaur sesuai tugas dan fungsi masing-masing Kaur. Kepala desa juga tidak memberikan tugas kepada staffnya diluar kemampuan para staffnya. Hasil observasi dilapangan juga peneliti melihat Kepala Desa memberikan dokumen dari kecamatan mengenai perubahan format pelaporan pelayanan akta kelahiran dan kepala desa memberikanya kepada Kaur Pemerintahan. Akan tetapi dalam pemberian tugas Bapak Kepala Desa belum menerapkan standar kinerja mengenai penyelesaian tugas yang telah diberikan kepada staff sehingga belum bisa mengukur efektifitas kinerja staff.

Berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan ketika mendapatkan tugas dari kecamatan atau penugasan dari bupati, hal yang pertama yaitu mempelajari surat keputusan tersebut dan menganalisa serta melakukan penunjukan kepada Kaur yang sesuai dengan dengan tugas dan fungsinya.

Kepala Desa Gesikan juga memberikan tugas kepada staffnya untuk selalu meningkatkan keahlian dibidang teknologi dan informasi (TI), hal ini untuk menunjang kompetensi dan kemampuan Kaur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, tugas ini diberikan agar staff selalu belajar mengenai teknologi informasi seperti komputer dan Microsoft office, hal ini

seperti yang diungkapkan oleh Bapak Purwanto selaku Kaur Pemerintahan sebagai berikut :

“Bapak ngasih tugas kepada semua staff untuk meningkatkan kemampuan dibidang IT, selain itu saya juga dikasih kesempatan meningkatkan kemampuan nya dengan bekerja dilapangan sesuai sama kemampuan saya dan kondisi yang ada di lapang, sehingga saya suka dikasih tugas sama bapak, kalo saya ga bisa ngerjain nantinya suka diadakan pelatihan” (Wawancara tanggal 22 Februari 2018)

Kepala Desa Gesikan dalam memberikan tugas kepada RT/RW dan Dusun dengan menerapkan otonomi, sehingga RT/RW bisa menjalankan tugasnya secara maksimal dan tetap dalam pengawasan kepada desa hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Bapak Kepala Desa memberikan otonomi kepada ketua RT dan kepala dusun untuk melaksanakan program di lingkungan mereka. Saat musyawarah dengan kepala desa, ketika program tersebut dianggap baik maka akan dilanjutkan, selain itu Bapak memberikan tugas tambahan kepada kepala RT dan Dusun agar selalu menjaga kebersihan dan keamanan lingkungan” (Wawancara tanggal 21 Februari 2018)

Hal ini juga senada seperti yang diungkapkan oleh kepala Dusun Krajan Bapak Cahyo mengungkapkan sebagai berikut :

“pemberian tugas kepala desa kepada saya ada yang sifatnya penugasan langsung seperti misalnya penentuan jalan yang akan diperbaiki jadi saya sendiri disuruh mensurvey jalan yang akan diusulkan untuk perbaikan, kalau masalah yang lain kami diberi kebebasan untuk menjalankan tugas sesuai tugas dan fungsi sebagai kepala dusun.” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Hal ini didukung oleh observasi peneliti yaitu Kepala Desa Gesikan mengundang RT/RW ke kantor desa untuk menginstruksikan dan memberikan tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala RT dan kepala RW.



Gambar 13. Pelantikan dan Pemberian Tugas kepada kepal urusan umum (Kaur)

Sumber: Dokumentasi Peneliti 2018

Mengenai cara pembagian tugas yang dilakukan oleh Kepala Desa Gesikan, hal yang dapat dilihat ketika membagi tugas persiapan Musrenbangdes, sebelum Musrenbangdes dilaksanakan Kepala Desa membentuk tugas yakni tim sebelas yang diberikan tugas untuk menyusun RKP (Rencana Kerja Pembangunan), melaksanakan musyawarah di tingkat RW dan dusun, membuat kegiatan prioritas dan membuat rencana anggaran. Tim sebelas berkeliling untuk melaksanakan musyawarah di tingkat RW dan dusun bersama dengan kepala desa, BPD dan LPM, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Zainur selaku Sekretaris Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“begini mbak tim sebelas dibentuk oleh Kepala Desa dan saya, tugas dari tim sebelas diantaranya menyusun RKP, melaksanakan musyawarah di tingkat RW dan dusun dengan cara mendatangi ke dusun. memilah-memilah kebutuhan atau program dari hasil musyawarah tingkat dusun. Tim sebelas ini juga yang menentukan apakah program yang dibuat layak atau tidak. (Wawancara tanggal 28 Februari 2018)



Gambar 14. Persiapan pembentukn tim sebelas
Sumber : Dokumentasi peneliti 2018

2. Faktor pendukung dan penghambat penerapan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan

Kepala desa sebagai seorang pemimpin di lingkup desa memiliki aspek-aspek kepribadian khas atau gaya kepemimpinan yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan pelayanan yang baik dan hubungan yang baik dengan anggota masyarakatnya.

Untuk mewujudkan pelayanan yang baik memerlukan dukungan dari berbagai pihak baik dari staff desa dan masyarakat itu sendiri. Tanpa adanya dukungan yang baik dari berbagai pihak, maka proses pelayanan masyarakat tidak akan berjalan dengan baik pula. Ada beberapa hal yang menjadi faktor pendukung peningkatan kualitas pelayanan masyarakat di Desa yaitu:

a. Faktor Pendukung Penerapan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

1. Dukungan dari Staff Kantor Desa Gesikan

Kepala Desa tidak cukup mempunyai kemampuan manajerial, namun perlu dukungan staff untuk mewujudkan pelayanan yang baik di Desa Gesikan.

Dukungan staff merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam proses menjabat sebagai Kepala Desa hal ini diakui oleh Bapak Sujak selaku Kepala Desa yang mengungkapkan sebagai berikut :

“Harus disadari saya sebagai Kepala Desa tidak akan bisa menjalankan roda pemerintahan dan pelayanan yang baik secara lancar tanpa dukungan dari teman-teman, Kaur, dan Bapak Sekdes. Dukungan dari mereka dapat memudahkan saya ketika menjalankan roda pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.” (Wawancara tanggal 25 Februari 2018)

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“Kaur disini semua mendukung program yang dicanangkan oleh Bapak kepala Desa, karena kami disini semua Kaur dan staff juga memiliki visi dan tujuan yang sama yaitu mewujudkan pelayanan yang baik untuk masyarakat dan pembangunan di Desa Gesikan, kita sudah seperti keluarga disini mbak, misalkan ada masalah atau kebutuhan masyarakat kita musyawarahkan bersama. (Wawancara tanggal 27 Februari 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua narasumber di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa gesikan mendapat dukungan dari Kaur dan staff, dukungan ini dilatarbelakangi kesamaan visi dan tujuan untuk membangun dan melayani masyarakat Desa Gesikan.

Berdasarkan observasi peneliti di lapangan menemukan bahwa Kaur dan Staff selalau bekerjasama dan mendukung program Kepala desa hal ini peneliti lihat ketika persiapan dan pelaksanaan Musrenbangdes seluruh Kaur memberikan waktu dan tenaganya untuk mempersiapkan kelancaran pelaksanaan Musrenbangdes. Hal lain yang bisa dilihat ketika ada masyarakat datang ke kantor desa untuk mengurus akta kelahiran atau KK pada jam istirahat Kaur tetap melayani masyarakat yang datang.

2. Dukungan Masyarakat (Dukungan Sosial)

Selain mendapat dukungan dari Staff Kepala Desa, kepala Desa Gesikan mendapat dukungan juga dari masyarakat. Dukungan dari masyarakat sangatlah penting untuk meneruskan kepemimpinan Kepala Desa sebagai pemimpin, dengan adanya dukungan dari masyarakat maka akan lebih memudahkan Kepala Desa untuk mengarahkan masyarakat khususnya dalam hal kegiatan pembangunan, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sujak selaku Kepala Desa yang mengungkapkan sebagai berikut :

“Kalau saya alhamdulillah karena yang saya alami dan saya rasakan masyarakat sini mendukung kepemimpinan saya mbak, semakin kesini masyarakat semakin percaya dengan kepemimpinan saya jadi saya semakin semangat untuk memimpin desa ini. Misalnya saja kalau di desa akan diadakannya kegiatan pembangunan meskipun tidak semua masyarakat mendukung dan mengikuti kegiatan pembangunan namun sebagian besar masyarakat sudah berpartisipasi dalam kegiatan pembangunan.” (Wawancara tanggal 27 Februari 2018)

Untuk mendapatkan dukungan masyarakat Kepala Desa Gesikan dengan selalu berupaya meningkatkan kepercayaan masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Desa Gesikan hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sujak selaku Kepala Desa yang mengungkapkan sebagai berikut :

“begini mbak saya menjadi kepala desa ini dipilih oleh masyarakat jadi saya menganggap ini amanah kepada saya untuk memimpin dengan baik, yaitu dengan menjaga amanah kepercayaan masyarakat. amanah ini saya jaga dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat dan selalu mencari tahu apa yang dibutuhkan masyarakat. (Wawancara tanggal 27 Februari 2018)

Berdasarkan observasi peneliti di lapangan, masyarakat mendukung setiap program Kepala Desa Gesikan, salah satunya yaitu ditunjukkan ketika gotong

royong perbaikan jalan di depan kantor Desa Gesikan, masyarakat bergotong royong dengan suka rela.

b. Faktor Penghambat Penerapan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Ada beberapa faktor yang mendukung dan menghambat kepemimpinan Kepala Desa Gesikan dalam pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat, yaitu sebagai berikut:

1. Kondisi Penduduk

Desa Gesikan memiliki kondisi penduduk yang berbeda-beda dan ini disadari oleh kepala desa, Sebagai pemimpin masyarakat, maka sudah selayaknya apabila seseorang Kepala Desa mengetahui kondisi atau keadaan masyarakat yang sebenarnya. Sebab dengan mengetahui kondisi masyarakat yang sebenarnya maka dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam mengambil keputusan dan tindakan. Sebab bila pemimpin tidak mengetahui kondisi masyarakat maka akan menjadi suatu kesalahpahaman yang tidak dapat diterima oleh masyarakat. Hal ini seperti yang diungkapkan Bapak Sujak sebagai berikut:

“hal paling sulit karena saya sebagai kepala Desa memimpin orang banyak yang memiliki karakter yang berbeda-beda. Yah yang namanya memimpin pasti ada hambatannya mbak, soalnya kan saya memimpin masyarakat yang tidak sedikit dan itu terdiri dari banyak orang yang sifatnya beda, saya juga pernah menemui orang yang sifatnya kaku dan tidak mau mengikuti kegiatan yang ada didesa, tapi saya tetap akan berusaha untuk mengajak masyarakat agar mengikuti kegiatan desa dengan cara menasehati sedikit demi sedikit sampai mereka sadar dan mengikuti kegiatan desa, kadang keinginan masyarakat yang satu juga dengan yang lain juga berbeda-beda, misalkan satunya mengusulkan mau segera memperbaiki jalan kemudian satunya laki malah mau salurran irigasi diperbaiki dan ini kadang membuat hambatan”. (Wawancara tanggal 27 Februari 2018)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Zainur selaku Sekretaris Desa

Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“tipe masyarakat disini bahkan disemua desa sama sepertinya, karena masyarakat memiliki keinginan yang berbeda-beda, jadi masalah pelayanan dan pembangunan terkadang yang lumayan sulit itu menyatukan semua keinginan jadi harus satu-satu. Terkadang masyarakat juga kalau datang ke akntor desa mengurus adminitrasi itu ada yang minta secepatnya selesai padahal staff kan juga masih ngurusi yang lain atau mengurus berkas yang duluan, nah seperti ini harus dimaklumi (Wawancara tanggal 27 Februari 2018)

Berdasarkan observasi peneliti di lapangan ketika pelaksanaan musrenbangdes, setiap dusun memiliki usula pembangunan yang berbeda-beda hla ini menunjukkan keberagaman masayarakat dan kebutuhan masyarakat setiap dusun berbeda-beda.

2. Kurangnya Sarana dan Prasarana

Hambatan lain dalam pelayanan di Desa Gesikan yaitu kurangnya sarana dan prasaraan seperti jumlah komputer yang masih sedikit, dan belum ada mesin foto copy hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Endik Wiyati selaku Kaur Umum di kantor Desa Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“sebenarnya komputer sudah ada dua, printer juga sudah ada tapi jumlahnya kurang, selain itu yang menjadi hambatan terkadang ketika melayaani masyarakat komputer eror atau softwarena minta diinstal ulang jadi menghambat cepatnya proses pelayanan, selain itu belum ada mesin foto copy jadi misal mau menggandakan dokumen harus keluar dulu dan ini menjadikan pelayanan kurang maksimal. (Wawancara tanggal 27 Februari 2018)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Sujak selaku Kepala Desa

Gesikan mengungkapkan sebagai berikut :

“iya mbak itu sudah menjadi fokus saya sekarang mengenai penambahan jumlah komputer, printer dan mesin foto copy rencanya akan dianggarkan tahun depa, tapi satu lagi mbak karena belum semua

staff itu mahir menggunakan komputer jadi harus saya adakan pelatihan juga, kan gak ada gunanya juga komputer ditambah akan tetapi keahlian orangnya tetap, jadi harus ada peningkatan skill juga mengenai pengoprasian komputer dan penguasaan softwrenya. (Wawancara tanggal 28 Februari 2018).

Berdasarkan kedua wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwakurangnya sarana dan prasana seperti komputer dan mesin fotocopy menjadikan pelayanan terhambat, selain itu masih kurangnya keahlian staff untuk mengoprasiakn komputer dan diperlukan pelatihan untuk meningkatkan keahlian tentang penguasaan komputer.

Berdasarkan observasi peneliti di lapangan memang tidak ada

C. Analisis dan Pembahasan

1. Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat di Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung.

Pemerintah desa dibentuk dengan tujuan untuk menyelenggarakan kehidupan masyarakat desa dan terwujudnya kesejahteraan umum masyarakat desa. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, pemerintah desa wajib menjunjung tinggi dan menghormati prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintah desa, sehingga terwujud kehidupan masyarakat desa yang serasi, selaras dan seimbang. Penyelenggaraan pemerintahan desa berlandaskan pada nilai-nilai demokrasi dalam kehidupan sosial, politik, ekonomi, pemerintah dan mengakui serta menghormati keanekaragaman nilai dan norma masyarakat desa. Menurut Widiyanto dan Syafa'at (2006), pemerintah desa dibentuk dengan tujuan untuk menyelenggarakan kehidupan masyarakat desa terwujudnya kesejahteraan umum masyarakat desa. Selain

itu pemerintah desa memiliki tugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Widjaja (2002:41) penyelenggaraan pemerintah desa diukur dengan indikator pemberian pelayanan kepada masyarakat dalam kegiatan pemerintah dan pembangunan dalam konteks demokrasi sesuai dengan kewenangan yang dimiliki. Untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan pelayanan yang baik dibutuhkan peran kepala desa, seperti halnya Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung yang dipimpin oleh Kepala Desa. Gaya kepemimpinan kepala desa erat hubungannya dengan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu pemerintahan desa. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala desa selalu dihubungkan dengan kegiatan kepala desa dalam mengarahkan, memotivasi, berkomunikasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan anggotanya untuk mewujudkan tujuan pemerintahan desa.

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat

Kepala desa merupakan kepala pemerintahan desa yang memimpin penyelenggaraan pemerintah desa. Kepala desa mempunyai peran penting dalam kedudukannya sebagai pemimpin masyarakat. pemerintah desa merupakan penyelenggaraan urusan pemerintah oleh kepala desa dan badan permusyawaratan desa menurut asas otonomi asli dalam NKRI. Kepala desa sebagai seorang pemimpin di lingkup desa memiliki aspek-aspek kepribadian khas/gaya kepemimpinan yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan yang baik dengan anggota masyarakatnya.

Gaya kepemimpinan kepala desa erat hubungannya dengan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu pemerintahan desa.

Kepala Desa mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan yang meliputi Menetapkan peraturan desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD, mengajukan rancangan peraturan desa, membina perekonomian desa, pemberdayaan masyarakat dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam mewujudkan pelayanan kepada masyarakat Kepala Desa Gesikan memiliki visi dan misi dalam kepemimpinannya yaitu memberikan pelayanan yang cepat, mudah, efektif dan efisien.

Kepala desa sebagai seorang pemimpin di lingkup desa memiliki aspek-aspek kepribadian khas atau gaya kepemimpinan yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan yang baik dengan anggota masyarakatnya. Gaya kepemimpinan kepala desa erat hubungannya dengan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu pemerintahan desa.

Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Desa Gesikan dalam mendukung pelayanan kepada masyarakat cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara yaitu pertama Kepala Desa selalu bekerjasama dengan Kaur dan Staffnya ketika memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kedua Kepala Desa gesikan memiliki sifat yang tegas ketika memberi arahan kepada bawahannya, arahan yang diberikan kepala desa sampai ke teknis masalah pelayanan kepada masyarakat dan yang ketiga jika ada permasalahan mengenai pelayanan selalu dimusyawarahkan bersama stafnya. Ciri kepemimpinan

demokratis yaitu seorang pemimpin mau bekerjasama dengan bawahannya. Menurut Dimiyati (2014:74) Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan ketegasan dan kedekatan antara pimpinan dan bawahan. Dibawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Kepala desa bukan hanya sebagai Pembina dan pengayom masyarakat tapi juga diharapkan mampu menjadi pelayan masyarakat. Kepala Desa Gesikan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat karena paling cocok digunakan dengan kondisi staff dan masyarakat sekarang ini, perangkat desa dan masyarakat Desa Gesikan diberikan kebebasan dalam menyampaikan ide atau saran dalam perbaikan pelayanan. Kepala Desa Gesikan juga menjalin hubungan baik dengan staff dan masyarakat hal bisa dilihat dari keakraban Kepala desa dengan Sekdes, Kaur dan staff. Menurut Adisasmita R. (2006.:119-132) Gaya kepemimpinan demokratik memiliki ciri-ciri antara lain pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan, pemimpin menerima kritik, saran dan pendapat dari bawahan, pemimpin bersedia bekerja sama dengan bawahan dan hubungan antara pemimpin dan bawahan terjalin dengan baik dan penuh persahabatan.

Gaya demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai partisipatif baik pimpinan maupun masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Desa Gesikan sangat peduli dengan masalah pelayanan publik di Desa Gesikan dengan menerapkan standar pelayan

prima kepada masyarakat. Kualitas pelayanan di Desa Gesikan sudah baik hal ini bisa dilihat dari waktu pelayanan yang semakin cepat, ketersediaan sarana dan prasarana seperti komputer, ruang pelayanan yang nyaman dan kesederhanaan prosedur. Pelayanan yang baik harus memiliki dimensi Kesederhanaan, Kejelasan, KepastianWaktu, Akurasi, Keamanan, Tanggung Jawab, Kelengkapan Sarana dan Prasarana, hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) Nomor 63/Kep/M.PAN/7/2003 (Menpan, 2003:2) tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang meliputi Kesederhanaan, Kejelasan, KepastianWaktu, Akurasi, Keamanan, Tanggung Jawab, Kelengkapan Sarana dan Prasarana, Kemudahan Akses, Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan serta Kenyamanan.

Dengan adanya pelayanan publik yang berkualitas yang dilakukan pemerintah Desa Gesikan maka akan memudahkan masyarakat untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya, mengurus administrasi kependudukan, pertanahan dan lain-lain. Keberadaan sarana dan prasaran di Kantor Desa Gesikan juga mempengaruhi kualitas pelayanan karena dengan kelengkapan sarana dan prasarana yang ada di desa, maka akan lebih menunjang pelaksanaan kegiatan pembangunan dan pelayanan publik untuk masyarakat. Sarana dan prasarana merupakan hal mutlak untuk membantu memudahkan kegiatan di desa. Keberadaan sarana kantor yang baru direnovasi dan sarana yang lain di Kantor Desa Gesikan menyebabkan meningkatnya kualitas pelayanan.

Kepala Desa Gesikan juga sering memberikan motivasi kepada bawahannya untuk tetap melayani masyarakat dengan sebaik mungkin, motivasi ditunjukkan dengan memberikan hadiah kepada bawahannya yang dinilai memiliki kinerja melayani masyarakat dengan baik, selain itu motivasi disampaikan di rapat internal. Dalam suatu organisasi motivasi dari pimpinan merupakan sesuatu yang penting untuk memberikan semangat kepada bawahannya sehingga organisasi menjadi efektif dalam mencapai tujuannya hal ini seperti yang diungkapkan dalam Teori *Path Goal* Robert J House (1974) dalam Rivai dan Mulyadi (2009:15) kepemimpinan menjadi efektif karena pengaruh motivasi yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya". Esensi dari teori ini adalah bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahannya dalam pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) mereka dan menyediakan petunjuk (*path*) dan atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut seiring sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Jadi dapat kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan kepala desa menjadi efektif karena Kepala Desa Gesikan selalu memberi motivasi dan pengarahan serta menjadi panutan bagi staff kantor desa. Dengan adanya semangat dari pemimpin atau atasan maka staff akan merasa termotivasi untuk mengikuti kegiatan pelayanan yang ada di desa.

Setiap pelaksanaan pelayanan perlu dilakukan evaluasi untuk melihat perkembangan dan perubahan, evaluasi juga diperlukan untuk menilai apakah kualitas pelayanan telah sesuai dengan apa yang direncanakan dan untuk melihat kekurangan-keurangan dalam proses pelayanan. Kepala Desa

Gesikan melakukan evaluasi proses pelayanan di kantor desa gesikan untuk memastikan intruksi pelayanan sudah dilaksanakan dan untuk mengetahui keberhasilan dan kekurangan proses pelayanan. Dalam hal ini kepala desa melakukan fungsi kepemimpinan yaitu fungsi imbalan. Menurut Burgoon, Heston, dan McCroskey dalam Muktiyo (2011:366-368) mengemukakan delapan fungsi kepemimpinan salah satunya yaitu fungsi imbalan yang mana pemimpin melakukan evaluasi dan menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap program kerja yang telah dilakukan oleh anggotanya dengan memberi imbalan materi, seperti kenaikan gaji, kenaikan pangkat, dan lain-lain.

Dalam menyelenggarakan proses pelayanan kepada masyarakat Kepala Desa Gesikan juga sangat menerima kritikan baik dari staff maupun dari masyarakat, kritikan dibutuhkan oleh kepala desa untuk menjadi masukan dan perbaikan kedepan. Staff keantor desa dan masyarakat dapat menyampaikan kritikan langsung maupun melalui kotak kritik dan saran yang telah disediakan di kantor desa. Kepala Desa Gesikan yang tidak anti dengan kritikan menunjukkan bahwa kepemimpinannya menerapkan kepemimpinan demokratis. Menurut Pasolong (2008:87) Pemimpin demokratis mendorong kelompok untuk berdiskusi, berpartisipasi, menghargai pendapat orang lain, dan perbedaan tidak untuk dipertentangkan tetapi untuk didapatkan hikmahnya. Pemimpin demokratis mencoba untuk bersikap objektif dalam memuji dan mengkritik. Tingkat keterbukaan pada gaya kepemimpinan demokratis memiliki ciri-ciri: pengambilan keputusan

partisipatif, menerima kritik, saran dan pendapat dan meminta pendapat ketika terjadi permasalahan.

Kepala desa berperan besar dalam memimpin dan memajukan desanya, kepala desa dituntut tanggap akan keluhan-keluhan yang ada di masyarakat dan segera menanggapi. Aspirasi-aspirasi yang disampaikan oleh masyarakat harus didengar dan tindak lanjutnya, agar apa yang menjadi tujuan pemerintahan bisa tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Secara umum pelayanan publik yang dilaksanakan Bapak Sujak sebagai Kepala Desa di Desa Gesikan sudah berjalan dengan baik, Bapak Sujak dengan dibantu perangkat desa memberikan pelayanan pengurusan administrasi kependudukan, pertahanan dan lain-lain dikerjakan dengan cepat dan dilayani selama 24 jam, baik pelayanan pada jam kerja di kantor desa atau Balai Desa maupun diluar jam kerja di rumah Kepala Desa, sekretaris desa atau perangkat desa lainnya. Pelayanan tersebut tentunya dengan ditunjang adanya sarana dan prasarana yang cukup memadai jadi lebih memudahkan Kepala Desa dan perangkat desa untuk melakukan pelayanan publik kepada masyarakat

b. Cara Berkomunikasi Kepala Desa Kepada Masyarakat dan Bawahan atau Perangkat Desa dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat

Komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan, dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu, memiliki arti, dan dilakukan oleh penyampai pesan ditujukan kepada penerima pesan. Menurut Sholehuddin (2008:83) Komunikasi merupakan proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau

dari kelompok ke kelompok. Komunikasi sangat penting bagi eksistensi suatu organisasi, karena dengan komunikasi seorang administrator dapat mengkoordinasikan unsur-unsur manusia dan fisik dalam organisasi menjadi suatu unit bekerja yang efektif dan efisien.

Komunikasi antara Kepala Desa Gesikan dengan Staff kantor desa berjalan dengan baik hal ini bisa dilihat dari hasil penelitian bahwa Kepala Desa Gesikan selalu berkomunikasi baik secara formal seperti rapat maupun non formal dengan staffnya maupun dengan sekretaris desa. Kepala Desa Gesikan mengkomunikasikan visi dan misinya kepada staff dengan cara sosialisasi apa yang hendak dicapai dalam kepemimpinannya. Menurut Adnan (2011:56) menyebutkan bahwa Kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dan misinya terhadap bawahan merupakan salah satu prasyarat keberhasilan manajerial pemimpin tersebut. Begitu pula dengan kepala desa harus cakap dalam mengkomunikasikan visi dan misinya agar dapat ditangkap oleh jajaran birokrasinya. Karena sebaik dan sesempurna apapun visi dan misi yang diemban seorang kepala daerah tetapi bila salah satu dalam memilih strategi komunikasi terhadap birokrasi yang dipimpinnya maka potensi untuk tidak terwujud akan menjadi lebih besar.

Kemampuan berkomunikasi bagi seorang kepala desa merupakan elemen penting untuk menyampaikan pesan kepada bawahannya sehingga pesan diterima dan dapat dipahami oleh bawahannya. Bapak Sujak selaku kepala Desa Gesikan tidak menciptakan jarak dengan staffnya, hal ini bisa dilihat dari Bapak Sujak yang sering berkumpul dengan staffnya, kedekatan dengan staffnya memudahkan dalam menyampaikan informasi. Bapak

Sujak sebagai kepala Desa Gesikan memiliki karakter yang khas ketika berbicara selalu menggunakan bahasa yang tegas dan lugas dalam berkomunikasi. Menurut Fleishman dalam Rivai dan Mulyadi (2009:9) bahwa Perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, dan komunikasi antara pemimpi dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan partisipasi dan Perilaku pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar.

Komunikasi juga dijalankan oleh Kepala Desa Gesikan dengan dengan Camat dan Bupati ketika ada rapat dinas dan rapat sebelum dimulai. Bapak Sujak Kepala Desa Gesikan sering mengajak Camat atau Bupati untuk berbincang mengenai keadaan dan kemajuan di Desa Gesikan dan membicarakan hal-hal umum seperti permasalahan desa. Adapun komunikasi dengan masyarakat dilakukan oleh Kepala Desa gesikan dengan terjun langsung menemui masyarakat, kepa desa berbincang langsung dengan masyarakat yang ditemui, hal ini dilakukan untuk mengetahui kondisi langsung masyarakat dan juga masyarakat lebih mengenal pemimpinnya, sehingga dengan demikian tingkat partisipasi masyarakat akan selalu tumbuh dan berkembang luas di kalangan masyarakat desa.

Mengenai pelayanan kepada masyarakat, Kepala Desa Gesikan melakukan komunikasi dengan Kaur dan staff kantor desa dengan mengintruksikan kepada staff agar memberikan pelayanan kepada

masyarakat sebaik mungkin akan tetapi staff juga dapat menkomunikasikan jika ada ide atau masalah dalam pelayanan kepada masyarakat, hal ini menunjukkan bahwa Kepala Desa Gesikan menerapkan Gaya kepemimpinan demokratis dalam memimpin Desa Gesikan. Tipe komunikasi yang digunakan Kepala Desa Gesikan yaitu tipe komunikasi horizontal. Menurut Tondowijoyo, (2002:25) Apabila komunikasi *top-down* dan *bottom-up* merupakan komunikasi vertikal, lain halnya dengan komunikasi yang terjadi di antara para bawahan/ atasan. Tujuan dari komunikasi horizontal ini adalah untuk suatu pencapaian koordinasi dan pemahaman. Komunikasi horizontal berhubungan dengan orang-orang yang memiliki keahlian dan tugas dalam bidang tertentu.

Kepala Desa Gesikan juga melakukan komunikasi *top-down* dengan teknik instruktif yaitu dengan memberikan perintah kepada Staff atau Kepala Dusun Kerajaan dan Ketua RT masing-masing untuk menghimpun dan mengakomodasi segala bentuk swadaya yang diberikan warga melalui pertemuan dusun. Dari semua bentuk komunikasi yang dilakukan Kepala Desa Gesikan semuanya berbentuk komunikasi verbal yang disampaikan secara lisan.

Bentuk komunikasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dilakukan oleh Kepala Desa Gesikan yaitu melalui sosialisasi kebijakan yang telah dibuat oleh kepala desa kepada staff dan sosialisasi kepada masyarakat mengenai pelayanan administratif maupun pelayanan lainnya. Jika dilihat dari teknik komunikatif yang dilakukan oleh Kepala Desa Gesikan yaitu teknik persuasif dan teknik informatif. Menurut Pratikto

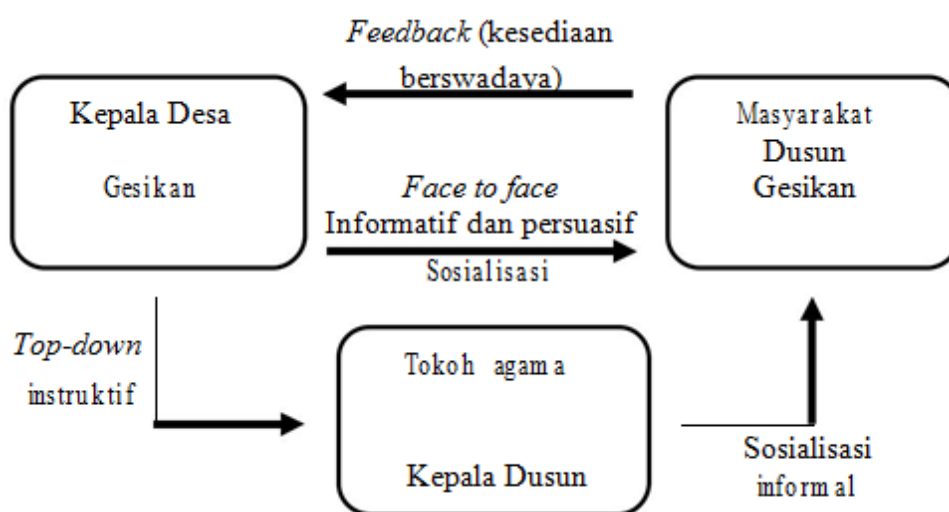
(1987:9) komunikasi persuasif adalah tindakan komunikasi yang bertujuan agar khalayak mengadopsi pandangan komunikator tentang suatu hal atau melakukan suatu tindakan tertentu sedangkan komunikasi informatif adalah komunikasi yang bertujuan memberikan informasi.

Kepercayaan kepada komunikator (*source credibility*) ditentukan dari keahliannya untuk dapat atau tidak dipercaya. Kepercayaan yang besar akan dapat meningkatkan daya perubahan sikap, sedangkan yang kecil akan mengurangi daya perubahan yang positif. Semakin dikenal dan disenanginya komunikator oleh komunikan, semakin cenderung komunikan untuk mengubah kepercayaan ke arah yang dikehendaki komunikator.

Kepala Desa Gesikan sering ikut langsung dalam proses sosialisasi kepada masyarakat seperti halnya sosialisasi program pamsimas dan sosialisasi perencanaan pembangunan (Musrenbangdes). Menurut Widjaja (2000:9-10) fungsi komunikasi dalam setiap sistem sosial salah satunya sebagai sarana sosialisasi, yaitu penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif sehingga ia sadar akan fungsi sosialnya dan ia dapat aktif dalam masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas gaya komunikasi Kepala Desa Gesikan kepada masyarakat memiliki alur komunikasi seperti yang dimodelkan oleh Purwanto (2003:12), bahwa kepala desa dengan pendekatan top down mensosialisasikan pelayanan atau program kepada masyarakat, tokoh agama dan kepala dusun. Dari sosialisasi tersebut diharapkan ada feedback dari masyarakat. dalam berkomunikasi dengan warga Desa Gesikan Kepala Desa

Gesikan juga sering mendatangi langsung ke dusun-dusun untuk menemui



warganya untuk berdiskusi tentang permasalahan dan kebutuhan masyarakat.

Gambar 15. Model Alur Komunikasi Desa Gesikan

Sumber : Purwanto (2003:12) modifikasi peneliti

Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat Desa Gesikan Kepala Desa juga menggunakan media komunikasi seperti Banner dan poster. Media komunikasi poster dipasang di kantor desa seperti poster alur pelayanan pembuatan kartu keluarga (KK). Penggunaan poster dan banner ini bertujuan untuk memudahkan penyampaian informasi kepada masyarakat. Proses komunikasi menggunakan banner dan Poster termasuk proses komunikasi sekunder. Menurut Effendy (2002:15) komunikasi sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Pentingnya peranan media, yakni media sekunder dalam proses komunikasi disebabkan oleh efisiensinya dalam mencapai sasaran. Proses komunikasi sekunder ini merupakan sambungan dari

proses komunikasi primer sehingga dalam menata lambang-lambang untuk memformulasikan isi pesan komunikasi, komunikator harus memperhitungkan ciri-ciri atau sifatsifat media yang digunakan. Proses komunikasi secara sekunder ini dalam menjangkau sasarannya dengan menggunakan media massa yang mempunyai sirkulasi yang luas dan memiliki daya keserempakan, seperti surat kabar, televisi siaran, radio, film, leaflet, brosur, dan lain-lain.

Dalam komunikasi dibutuhkan strategi, strategi komunikasi yang digunakan oleh Kepala Desa Gesikan pertama menggunakan media komunikasi lisan langsung secara lisan, kedua menggunakan media poster dan banner dan yang ketiga menggunakan media sosial seperti What Aps. Menurut AED dalam Nasution (2004:164-168), ada empat strategi komunikasi pembangunan yang telah digunakan selama ini salah satunya yaitu strategi berdasarkan media, yaitu dengan menentukan media yang paling efektif dan efisien untuk melakukan komunikasi.

Komunikator harus mengenali sasaran komunikasinya, menentukan jenis komunikasi yang akan dilakukan, dan menentukan pesan komunikasi (Effendy, 1990:35-37). Apapun strategi komunikasi yang digunakan, tujuan komunikasi tersebut harus dinyatakan secara tegas sebelum komunikasi dilakukan karena menyangkut khalayak sasaran komunikasi yang memiliki ciri khas masing-masing. Adakalanya mungkin pesan yang sama harus disampaikan dengan formulasi yang berbeda dengan mengubah kata-kata yang abstrak bagi komunikan menjadi katakata yang konkret sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Dalam hal ini, komunikator dengan kredibilitasnya sangat berperan dalam keberhasilan strategi komunikasi yang dilakukannya.

c. **Cara Melakukan Pengambilan Keputusan dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat pada Desa Gesikan**

Berbicara tentang kepemimpinan, tidak terlepas dari peran ideal seseorang dalam memimpin. Seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang tepat dan tidak merugikan semua orang. Kepala Desa harus bisa menghimpun kepentingan masyarakat yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan kepala desa merupakan salah satu faktor penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan memberikan pelayanan kepada masyarakat. adanya partisipasi masyarakat desa merupakan salah satu ciri dari pembangunan desa dan merupakan unsur utama yang berpengaruh terhadap berhasil tidaknya pembangunan desa.

Menurut Rivai (2009:128) fungsi dari seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya yaitu Pengambilan keputusan untuk menetapkan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Setiap keputusan yang diambil harus mewakili keinginan dan kebutuhan masyarakat. dalam kepemimpinan Bapak Sujak selaku Kepala Desa Gesikan, pengambilan keputusan dilakukan dengan sendiri dan atau melibatkan staff atau bawahannya. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis menurut sukanto dalam dimyanti (2014:74) yaitu pertama semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin, kedua kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternative prosedur yang dapat dipilih, ketiga para anggota bebas

bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan kelompok. Berdasarkan hasil penelitian bahwa Kepala Desa Gesikan dalam mengambil keputusan atau kebijakan yang menyangkut kepentingan umum selalu melibatkan Sekdes, Kaur dan Staff. Keterlibatan Sekdes dan staff diharapkan menjadi keputusan bersama dan mendapatkan *feedback* dari staff untuk perbaikan kebijakan yang akan dibuat.

Menurut Robert Tannenbaum (1958:56) dalam teori *Leadership Continuum*, ada tujuh model tingkatan hubungan pemimpin dan bawahan. Ketujuh model tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya.
2. Pemimpin menjual dan menawarkan keputusan terhadap bawahan.
3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.
4. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah.
5. Pemimpin memberikan persoalan dan meminta saran-saran pemecahannya kepada bawahan.
6. Pemimpin merumuskan batasan-batasannya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah ditentukan oleh pemimpin.

Dari ketujuh model di atas kepala Desa Gesikan cenderung menggunakan model ke tiga dan model ke lima. Dalam pengambilan

keputusan yang dilakukan oleh kepala desa Gesikan yakni selalu melibatkan masyarakat desa dengan cara selalu untuk ikut aktif dalam pengambilan keputusan itu sesuai dengan keputusan bersama yang mufakat. Salah satu ciri Gaya kepemimpinan demokratik yaitu pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal itu dibuktikan kepala desa dengan selalu mengajak masyarakat untuk rapat atau musyawarah bersama dalam pengambilan keputusannya dengan meminta masyarakat untuk memberikan saran atau kritik yang sesuai.

Menurut Rivai (2006: 56-58) Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan salah satunya yaitu fungsi Konsultasi, Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala desa Gesikan tersebut, terlihat bahwa dalam setiap pengambilan keputusannya selalu melibatkan bawahannya untuk berpartisipasi. Karena kepala desa Gesikan adalah orang yang keputusannya selalu didasarkan pada hasil proses musyawarah dan bukan dari kemauan diri sendiri atau kepentingan kelompok dan juga beliau senang menerima kritikan, saran, pendapat dan masukan dari bawahan maupun dari warga masyarakat. Hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan demokratis yang diungkapkan oleh

Kepala Desa Gesikan tidak hanya melibatkan staff dalam mengambil keputusan akan tetapi juga melibatkan masyarakat, kepala dusun, BPD dan LPM Desa Gesikan. Kepala Desa mengundang para dusun dan BPD ketika membahas program Alokasi Dana Desa (ADD). Hal ini dilakukan oleh kepala desa Gesikan untuk membuat transparansi anggaran desa dan memudahkan masyarakat memonitor kemana dan untuk apa anggaran tersebut, dengan mengundang perwakilan dari setiap dusun, BPD dan LPM maka diharapkan mendapat masukan dan usulan apa kebutuhan warga.

Cara pengambilan keputusan kepala Desa Gesikan sebagai pemimpin di Desa Gesikan paling dapat dilihat ketika melakukan musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbangdes). Dalam proses musrenbangdes seluruh masyarakat Desa Gesikan dilibatkan dalam mengambil keputusan mulai dari tingkat dusun sampai tingkat desa. Dalam musyawarah, seluruh peserta yang hadir dapat memberikan suaranya baik itu dalam bentuk pendapat atau kritikan. Tujuan melibatkan seluruh elemen masyarakat dalam musrenbangdes untuk menghasilkan keputusan bersama dan perencanaan pembangunan desa diketahui oleh masyarakat. Proses melibatkan masyarakat dalam musrenbang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala Desa Gesikan yaitu gaya demokratis. menurut Schramm dalam Nasution (2004:101-103) kepemimpinan demokratis memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengambil bagian secara aktif dalam proses pembuatan keputusan, memberi kesempatan kepada para pemimpin masyarakat untuk memimpin dan mendengarkan pendapat rakyat.

Menurut Hasibuan (1980:185) dalam kepemimpinan demokratis terdapat prinsip mengikutsertakan Artinya para bawahan diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam keputusan-keputusan sehingga mereka merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan. Proses Musrembangdes di Desa Gesikan Kecamatan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung diawali dari tingkat dusun. hasil musyawarah tingkat dusun akhirnya dibawa ke Musrenbang tingkat desa, dengan adanya pembahasan di tiap-tiap dusun akan menghasilkan keputusan yang mewakili seluruh masyarakat dusun tersebut. Musrenbang tingkat desa dihadiri oleh pemuka agama dan pemuka masyarakat dan perwakilan dari masing-masing dusun. Pengambilan keputusan dilakukan dengan musyawarah mufakat.

Dari paparan mengenai pengambilan keputusan dalam Musrenbangdes yang dilakukan di Desa Gesikan merupakan wewenang dari kepala desa sebagai pemimpin atau orang yang mempunyai jabatan tertinggi dalam pemerintahan desa. Dalam menjalankan pemerintahannya yang berkaitan dengan pemecahan masalah-masalah yang ada di masyarakat, mekanisme yang dilakukan dalam pengambilan keputusan oleh kepala desa menggunakan musyawarah tingkat dusun (Musdus) yang kemudian dilanjutkan dengan musyawarah tingkat desa, dimana dalam musyawarah tingkat dusun (Musdus) merupakan tahapan awal dalam menentukan suatu keputusan, yang mana musyawarah ini membahas tentang berbagai masalah-masalah yang ada di setiap masing-masing dusun yang ada di Desa Gondang, dan juga membahas alternatif-alternatif apa saja yang

digunakan untuk memecahkan masalah masalah yang ada. Sedangkan dalam musyawarah tingkat desa (Musdes) merupakan tahap analisis alternatif-alternatif yang kemudian dari analisis tersebut akan di ambil hasil final secara musyawarah mufakat.

Dalam dimensi pelayanan kepada masyarakat di Desa Gesikan kepala desa juga memiliki ide-ide inovasi mengenai pelayanan. Ide tersebut yaitu mengenai penerapan E-goverment dalam pelayanan di Desa Gesikan, ide itu kemudian didiskusikan dengan Sekdes dan staff untuk mendapatkan masukan dan ide dari bawahan. Akan tetapi dalam proses ide inovasi penerapan E-goverment di Desa Gesikan cenderung lambat karena kurangnya pengetahuan akan e-goverment.

d. Cara Pembagian Tugas pada Setiap Bawahan dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat Desa

Seorang kepala desa harus mampu memberikan tugas kepada bawahannya, pemberian tugas itu tidak hanya sekedar memberikan tugas kepada staffnya tapi juga harus memberikan tugas pada seseorang yang memiliki kemampuan dan keahlian yang dapat menyelesaikan tugas itu dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian Kepala Desa Gesikan dalam mendeligasikan tugasnya kepada bawahannya selalu mengcau pada tugas dan fungsi masing-masing Kaur, selain itu pendeligasian tugas juga melihat kemampuan masing-masing Kaur. Menurut Suwandi (2012:66) Memberikan tugas pada orang yang tepat dapat meningkatkan keberhasilan pelaksanaan tugas dalam rangka koordinasi dan pelayanan

masyarakat agar terkoordinasi sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Pengangkatan Kaur dan staff sudah melekat dengan tugas dan fungsinya, Desa Gesikan memiliki empat kepala urusan (Kaur) yaitu Kaur pemerintahan memiliki fungsi sebagai pembantu dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan desa yang meliputi pembinaan wilayah dan kamtibmas, bidang pendapatan, kependudukan dan catatan sipil serta fasilitasi kegiatan BPD. Kaur Pembangunan memiliki tugas selaku unsur pembantu dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan, pembinaan/pemberdayaan perekonomian masyarakat dan pertanian, Kaur Umum memiliki fungsi mengelola administrasi dan mengendalikan keuangan desa sedangkan Kaur Kesejahteraan Sosial memiliki fungsi pembantu dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat dibidang kesejahteraan sosial, pembinaan kehidupan beragama, pendidikan dan organisasi kemasyarakatan. Salah satu tugas kepala urusan ini adalah membantu pelaksanaan pembinaan PKK, Karang Taruna dan Ormas lainnya.

Pentingnya penugasan dari pimpinan kepada masing-masing bawahan agar kebijakan yang dibuat oleh kepala desa dapat diimplementasikan oleh Kaur dan staff sehingga tujuan pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai. Menurut Hasibuan (1980:188). Pemimpin harus membentuk *team work* yang sanggup mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam hal ini kepala desa Gesikan telah membentuk tim untuk membantu mencapai visi misi dan kebijakan yang telah dibuat.

Pelimpahan wewenang sebenarnya yang diberikan untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih fleksibel, efektif, efisien dan inovatif serta mampu menumbuhkan motivasi dan kreasi desa karena telah diberikan kepercayaan oleh kepala desa dengan pelimpahan kewenangan harus dapat menjamin bahwa standar pelayanan yang akan diterima masyarakat akan sama apabila pelayanan tersebut dilaksanakan oleh aparat desa.

Berdasarkan perspektif administrasi publik, pelimpahan kewenangan dari Kepala Desa Gesikan kepada perangkat desa dan kepala dusun serta pelimpahan sebagian tugas dari Kepala Desa kepada desa/kelurahan bukan hanya sebuah kebutuhan, namun lebih merupakan suatu keharusan. Pelimpahan ini dimaksudkan untuk menciptakan efektifitas dan efesiensi penyelenggaraan pemerintahan desa, sekaligus meningkatkan pelayanan umum di Desa Gesikan. Hal ini sejalan apa yang diungkapkan oleh Tri Widodo (2004:3) beberapa keuntungan yang di peroleh dari model transfer of power atau pelimpahan kewenangan dari Kepala Desa kepada aparat atau staff desa ini antara lain adalah beban Kepala Desa dalam penyediaan/pemberian layanan semakin cepat, Kepala desa tidak perlu membentuk kelembagaan yang besar sehingga dapat menghemat anggaran dan sebagai wahana memberdayakan fungsi desa.

Rivai dan Mulyadi (2009:8) mengidentifikasi suatu gaya kepemimpinan yakni Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pembagian tugas yang dilakukan oleh Kepala Desa Gesikan, hal yang dapat dilihat ketika membagi

tugas persiapan Musrenbangdes, sebelum Musrenbangdes dilaksanakan Kepala Desa membentuk tugas yakni tim sebelas yang diberikan tugas untuk menyusun RKP (Rencana Kerja Pembangunan), melaksanakan musyawarah di tingkat RW dan dusun, membuat kegiatan prioritas dan membuat rencana anggaran.

Pelimpahan wewenang dari Kepala Desa Gesikan kepada Staff ini sebenarnya merupakan upaya untuk optimalisasi peran dan fungsi Pemerintah desa dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Hasil yang diharapkan adalah terealisasikannya Desa Gesikan sebagai pusat pelayanan masyarakat yang mudah, murah, cepat dan berkualitas. wewenang yang dapat dilimpahkan adalah: 1) permohonan pembuatan (kartu keluarga) KK; 2) persyaratan akte; 3) persyaratan surat keterangan catatan kepolisian (SKCK); 4) persyaratan surat keterangan tidak mampu (SKTM) sekolah; 5) persyaratan keterangan domisili usaha; 6) persyaratan surat keterangan ahli waris; 7) permohonan pembuatan KTP dan KK baru bagi pendatang; dan 8) permohonan perpanjangan KTP.

Tujuan dan manfaat pelimpahan wewenang yaitu untuk mempercepat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan dan kebutuhan masyarakat setempat, sehingga program pelayanan masyarakat pun dapat cepat diimplementasikan, mendekatkan pelayanan pemerintahan kepada masyarakat sehingga pelayanan menjadi lebih berkualitas dan Kaderisasi kepemimpinan pemerintahan. Menurut Soenarko (2000:186) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan kebijakan pimpinan, antara lain:

- a. Persetujuan, dukungan, dan kepercayaan bawahan
- b. Isi dan tujuan haruslah dimengerti secara jelas terlebih dahulu
- c. Pelaksanaan haruslah mempunyai cukup informasi, terutama mengenai kondisi dan kesadaran masyarakat yang menjadi kelompok sasaran
- d. Pembagian pekerjaan yang efektif dalam pelaksanaan.
- e. Pembagian kekuasaan dan wewenang yang rasional dalam pelaksanaan kebijakan.
- f. Pemberian tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban yang memadai dalam pelaksanaan kebijakan .

Pelaksanaan Pendelegasian wewenang Kepala Desa Gesikan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa dari segi teorinya menurut Bagir Manan (2000:12) Pendelegasian wewenang dilihat dari sumbernya terdiri dari kewenangan atributif dan kewenangan delegatif. Dimana Kewenangan atributif adalah kewenangan yang melekat dan diberikan kepada suatu institusi atau pejabat berdasarkan Peraturan Perundang-undangan, sedangkan kewenangan delegatif adalah kewenangan yang berasal dari pendelegasian kewenangan dari institusi atau pejabat yang lebih tinggi tingkatannya sehingga pelimpahan wewenang kepala Desa Gesikan kepada staffnya merupakan jenis kewenangan delegatif.

Sebagai seorang pemimpin terdepan yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, kepala desa diharapkan mempunyai kemampuan kepala desa dapat melaksanakan berbagai urusan sedangkan kecakapan yang spesialis karena urusan pemerintahan yang dilaksanakannya

membutuhkan penguasaan dan spesialisasi dalam pembinaan wilayah kerja yang memiliki dinamika dan permasalahan yang luas.

Dalam hal pelimpahan wewenang Kepala Desa Gesikan kepada Staff desa terdapat beberapa prosedur yang akan dilakukan antara lain: Melakukan inventarisasi bagian-bagian kewenangan dari Kaur, Mengadakan rapat teknis antara Kaur dan Menghitung perkiraan anggaran untuk pelayanan. Pelaksanaan pendelegasian wewenang kepala desa kepada staff, sebaiknya mempertimbangkan kekhasan dari desa tersebut.

2. Kendala-kendala serta faktor pendukung dalam pelayanan publik di Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung

Dalam proses kepemimpinan tidak lepas dari adanya faktor pendukung dan penghambat suksesnya atau berhasil tidaknya menjalankan proses roda pemerintahan di tingkat desa. Gaya kepemimpinan suatu pemimpin akan berhasil jika didukung oleh faktor diluar dirinya. Kepemimpinan Kepala Desa Gesikan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat Desa Gesikan dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat sebagai berikut :

a. Faktor Pendukung Penerapan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Dalam pelayanan publik, terdapat beberapa faktor-faktor pendukung yang sangat penting yang apabila dari salah satu dari faktor tersebut tidak ada, maka pelayanan akan sangat terasa kurang maksimal. Faktor pendukung merupakan faktor yang mempengaruhi dan memiliki pengaruh positif untuk

keberhasilan Kepala Desa Gesikan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. faktor pendukung tersebut yaitu:

1. Dukungan dari Staff Kantor Desa Gesikan

Dalam organisasi fungsi staf yaitu untuk mendukung kinerja kerja serta keeratan dalam pengembangan pola pikir yang menjadi tujuan dalam organisasi. Membantu pimpinan dalam melancarkan tugas-tugas organisasi, tugas dari staff atau perangkat desa yaitu membantu tugas-tugas kepala desa seperti memberikan pelayanan kepada masyarakat dan meningkatkan pembangunan di desa. Selain itu juga dapat memberikan saran atau pertimbangan kepada kepala desa.

Faktor yang menjadi pendukung dalam penyelenggaraan pelayanan di Desa Gesikan yaitu adanya dukungan dari Staff. Dukungan bawahan kepada pimpinan merupakan unsur penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Kepala Desa tidak cukup mempunyai kemampuan majerial, namun perlu kekuatan dari dukungan bawahannya. Dukunngan staff merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam proses menjabat sebagai Kepala Desa. Maksudnya disini adalah dukungan bawahan yang akan mengantarkan Kepala Desa apakah sukses memimpin atau tidak. Dalam pengertian, meskipun seorang pemimpin dengan kekuatan finansial yang sangat kuat, namun secara sosial tidak mendapat dukung dari staff, maka akan sangat sulit untuk memperoleh kepercayaan dari staffnya.

Dukungan dari staff sangatlah penting untuk meneruskan kepemimpinan Kepala Desa sebagai pemimpin, dengan adanya dukungan dari staff maka

akan lebih memudahkan Kepala Desa untuk mengarahkan staff khususnya dalam hal kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Dalam organisasi yang sudah mengimplementasikan manajemen partisipatif juga memerlukan dukungan kelompok dari team kerja atau staff. Dukungan kelompok dari team kerja akan membantu mengklarifikasikan peran pekerjaan, menyediakan dukungan ketika terjadi konflik antara pekerjaan dan keluarga serta dapat mengontrol pekerjaan team. Adanya interaksi dan perhatian antar sesama karyawan secara reguler dan sebagai nilai yang memberikan kontribusi anggota pada kelompok akan memberikan kontribusi dalam keinginan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan.

Ketika mengimplementasikan sebuah kebijakan seorang kepala desa juga membutuhkan dukungan staff, hal ini seperti dalam teori model implementasi kebijakn Edwad III mengungkapkan bahwa implemenetasi kebijakan dipengaruhi oleh disposisi atai sikap dari sumber daya penyelenggara kebijakan. Dalam kaitanya dengan dukungan masyarakat kepada Kepala Desa Gesika untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat harus mendapatkan dukungan dari staff atau perangkat desa agar staff memiliki sikap dan semangat dalam menyelengagrakan pelayanan yang baik.

2. Dukungan Masyarakat (Dukungan Sosial)

Strategi membangun kepercayaan masyarakat terhadap seorang pemimpin publik salah satunya yaitu dengan membangun kepercayaan masyarakat kepada pemimpinnya. Peran pemimpin dalam membangun kepercayaan publik mencakup lingkup internal yang berkaitan dengan upaya

menggerakkan dan memastikan seluruh sumberdaya aparatur berkinerja tinggi, dan lingkup eksternal organisasi dalam upaya mencermati harapan masyarakat dan komunikasi eksternal baik menyangkut ukuranukuran kinerja pelayanan (*public service measures*) yang ditetapkan, upaya yang telah, sedang dan akan dilakukan, maupun kinerja pelayanan yang telah dihasilkan. Kepercayaan masyarakat akan menghasilkan dukungan masyarakat kepada pemimpinnya.

Dukungan dari masyarakat sangatlah penting untuk meneruskan kepemimpinan Kepala Desa sebagai pemimpin, dengan adanya dukungan dari masyarakat maka akan lebih memudahkan Kepala Desa untuk mengarahkan masyarakat khususnya dalam hal kegiatan pembangunan. Dukungan masyarakat di Desa Gesikan ditunjukkan dengan partisipasi masyarakat dalam beberapa kegiatan seperti gotong royong yang diadakan oleh Kepala Desa. Menurut Soenarko (2000:186) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mendukung keberhasilan pemimpin adalah adanya persetujuan, dukungan, dan kepercayaan masyarakat.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Soenarko di atas menjelaskan bahwa hal yang mendukung berjalannya sebuah kepemimpinan yaitu persetujuan, dukungan, dan kepercayaan masyarakat. dan jika dikaitkan dengan hasil wawancara dukungan masyarakat berupa dukungan dan kepercayaan sehingga masyarakat ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh Kepala Desa Gesikan.

Berdasarkan hasil penelitian Kepala Desa Gesikan untuk mendapatkan dukungan masyarakat yaitu dengan cara menjaga kepercayaan masyarakat

dengan memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Kepercayaan publik tumbuh dari pelayanan yang berkualitas. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan OECD (2000) bahwa pada dasarnya pelayanan publik adalah kepercayaan publik. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik merupakan salah satu *strategic issue* bagi aparatur negara yang harus diaktualisasikan dalam kerangka membangun kepercayaan publik.

Kepercayaan masyarakat akan memberikan dukungan dan dampak positif bagi pembangunan di Desa Gesikan karena kepala desa sebagai pimpinan akan didukung oleh masyarakat. Seperti yang digambarkan oleh Stephen R. Covey dalam bukunya yang cukup terkenal berjudul “*The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*” atau Kecepatan Kepercayaan: Segalanya Bisa Merubah. Diungkapkan bahwa minimal adalah lima gelombang Trust atau kepercayaan untuk mendapatkan dukungan masyarakat salah satunya yaitu *Societal Trust*, dimana pemimpin harus mampu memelihara kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat dengan memberikan kembali kepercayaan itu dalam bentuk proses pemberdayaan yang dinamis dan berkelanjutan

b. Faktor Penghambat Penerapan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Faktor penghambat dapat diartikan sebagai faktor yang mempengaruhi dan memberi kendala dalam pelaksanaan kepemimpinan Kepala Desa Gesikan. Faktor penghambat dalam pelayanan publik di Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung yaitu :

1. Kondisi Penduduk

Pada intinya penyelenggaraan pelayanan diperuntukkan untuk masyarakat dan oleh karenanya masyarakatlah yang memerlukan berbagai pelayanan dari pemerintah sebagai penguasa pemerintahan. Dengan kata lain masyarakat memiliki eksistensi dalam pelayanan, karena dalam konteks kemasyarakatan pelayanan publik berasal dari masyarakat (publik) utamanya adalah terciptanya kesejahteraan pelayanan publik seutuhnya. Oleh karena itu jika dipandang sudut tertentu, maka masyarakat dapat mempengaruhi terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang baik. artinya masyarakat harus mendukung terhadap kegiatan peningkatan pelayanan publik yang di aktualisasikan melalui kesadaran hukum.

Kondisi Masyarakat yang berbagai macam jenis dan karakter dari masyarakat Desa Gesikan memberikan dampak terhadap pengambialn keputusan Kepala Desa Gesikan karena masyarakat emiliki keinginan yang berbeda-beda. Sebagai pemimpin masyarakat, maka sudah selayaknya apabila seseorang Kepala Desa mengetahui kondisi atau keadaan masyarakat yang sebenarnya. Sebab dengan mengetahui kondisi masyarakat yang sebenarnya maka dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam mengambil keputusan dan tindakan. Sebab bila pemimpin tidak mengetahui kondisi masyarakat maka akan menjadi suatu kesalahpahaman yang tidak dapat diterima oleh masyarakat.

2. Kurangnya Sarana dan Prasarana

Penyelenggaraan pelayanan publik tidak akan berlangsung dengan lancar dan tertib (baik). Jika tanpa adanya suatu sarana atau fasilitas yang

mendukungnya. Sarana itu mencakup tenaga manusia yang berpendidikan, organisasi yang baik, peralatan yang memadai dan keuangan yang cukup. Jika hal-hal yang demikian itu tidak terpenuhi, maka mustahil tujuan dari pelayanan publik akan tercapai dengan baik atau sesuai dengan harapan. Meskipun faktor-faktor lain dapat dipenuhi dengan baik namun jika fasilitas yang tersedia kurang memadai niscaya tidak akan terwujud suatu pelayanan publik yang baik.

Sarana dan prasana merupakan unsur penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sebaik apapun kebijakan yang dibuat oleh kepala desa tidak akan dapat terlaksana jika tidak didukung oleh sarana dan prasaran. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa kurangnya jumlah komputer, dan tidak adanya mesin foto copy menyebabkan proses pelayanan terhambat dan tidak efisien. Menurut Darwin, (1999) Suatu program pelayanan akan dapat terimplementasi dengan baik jika didukung oleh sarana yang memadai, dalam hal ini dapat berbentuk dana, peralatan dan sumber daya manusia. Kesulitan untuk melaksanakan satu pelayanan terkait erat dengan ketersediaan sarana, bila sarana tidak mendukung, maka implementasi pelayanan tersebut nantinya akan menemui kesulitan.

Sarana dan prasarana yang lengkap dan memadai sangat menentukan berkualitas atau tidaknya suatu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Sebab sarana dan prasarana sangat mendukung kelancaran tugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tersedianya sarana yang cukup untuk pelayanan publik yang dilakukan pemerintah Desa Gesikan maka akan memudahkan masyarakat untuk memenuhi hak dan

kebutuhan dasarnya, mengurus administrasi kependudukan, pertanahan dan lain-lain. Menurut Hasyim (2006:47) kurangnya kondisi-kondisi yang mendukung pelayanan akan menghambat kegiatan pelayanan, baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi. Selain itu juga ada hal-hal yang lain seperti adanya tekanan dari lingkungan karena faktor lingkungan sangatlah mempengaruhi kinerja sebuah organisasi pelayanan dalam interaksi antara lingkungan dengan organisasi publik.

Untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas di Desa Gesikan harus didukung oleh sarana yang memadai dan sumberdaya yang handal dalam mengoprasikannya. Sarana pelayanan yang dimaksud menurut Ridwan, Juniarso (2009 :55) adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu. Fungsi sarana pelayanan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat menghemat waktu.
- b. Meningkatkan produktivitas baik barang dan jasa.
- c. Kualitas produk yang lebih baik/terjamin.
- d. Ketepatan susunan dan stabilitas ukuran terjamin.
- e. Lebih mudah/sederhana dalam gerak para pelakunya.
- f. Menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan.

- g. Menimbulkan perasaan puas pada orang-orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat emosional mereka.

Perpaduan antara sumberdaya peralatan (sarana), sumber daya manusia akan meningkatkan kualitas pelayanan. Menurut Soenarko (2000:185) bahwa kegagalan atau penghambat suatu pelaksanaan pelayanan publik itu dapat disebabkan oleh adanya kekurangan tersedianya sumber-sumber pembantu. Sedangkan menurut Sunggono (1994:153), penyebab lain dari timbulnya kegagalan pelayanan publik dapat terjadi karena kekurangan-kekurangan yang menyangkut sumber daya tenaga manusia, kualitas sumber daya manusia yang kurang sarana pendukung lainnya.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Model Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam mendukung pelayanan masyarakat di Desa Gesikan Kabupaten Tulungagung dapat disimpulkan sebagai berikut :

Model gaya kepemimpinan Kepala Desa Gesikan dalam mendukung pelayanan masyarakat yaitu tipe gaya kepemimpinan demokratis hal ini bisa dilihat dari aspek kepemimpinan kepala desa dalam mendukung pelayanan kepada masyarakat yaitu memberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat bagi bawahan, kedekatan dengan bawahan dan masyarakat serta memberikan motivasi kepada bawahan dalam proses pelayanan, aspek komunikasi dengan bawahan dan masyarakat melalui media lisan dan media komunikasi seperti poster, banner dan media sosial, dari segi aspek pengambilan keputusan Kepala Desa Gesikan melibatkan sekdes, staff dan masyarakat langsung seperti halnya pada Musrenbangdes sedangkan dari aspek pembagian tugas Kepala Desa Gesikan memberikan tugas kepada staff sampai kepada kepala dusun dengan mempertimbangkan tugas dan fungsinya.

Adapun yang menjadi faktor pendukung dari kepemimpinan Kepala Desa Gesikan dalam menyediakan pelayanan kepada masyarakat yaitu adanya dukungan staff dari kantor desa yang memiliki kesamaan visi untuk melayani masyarakat dan adanya dukungan masyarakat untuk ikut serta dalam program-program yang dibuat oleh kepala desa, sedangkan yang menjadi faktor penghambat yaitu kondisi penduduk yang beragam yang memiliki keinginan

berbeda-beda dan kurangnya sarana dan prasarana yang mencukupi di kantor Desa Gesikan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan Kepala Desa Gesikan yaitu sebagai berikut :

1. Sebaiknya Kepala Desa Gesikan dalam menggunakan tipe kepemimpinan demokratis harus lebih memahami kondisi dan keberagaman warganya, sehingga ketika mengambil keputusan tidak ada yang merasa dirugikan
2. Peningkatkan sarana dan prasarana di kantor desa untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat
3. Terkait teknologi yang ada saat ini, Kepala desa hendaknya proaktif dalam meningkatkan keahlian staff desa untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan semacam pengenalan teknologi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan masyarakat akan teknologi yang pada akhirnya dapat memajukan kehidupan pedesaan dan juga penyediaan sarana seperti komputer dan alat foto copy sehingga proses pelayanan semakin cepat.
4. Terkait pembangunan desa, masyarakat desa hendaknya berpartisipasi dalam mendukung kelancaran pembangunan desa. Berpartisipasi pasif dengan cara tidak melakukan hal-hal yang dapat menghalangi dan menghambat jalannya pembangunan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Dian. 2002. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Atasan dengan PrestasKerja Pegawai*. Skripsi UPI (tidak diterbitkan). Bandung.
- Clara 2011. “*Analisis Kemampuan Aparat Desa dalam pelayanan publik (Studi Pada Desa Purwodadi Kecamatan Trimurjo Kabupaten Lampung Tengah)*”. Skripsi . UNILA: Bandar Lampung
- Darwin, Muhadjir. 1999. Implementasi Kebijakan. Modul Pelatihan Teknik dan. Manajemen Kebijakan Publik UGM, Yogyakarta
- Djarmiko, Yayat Hayati, (2002), *Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta.
- Fandy Tjiptono, 2004, *Strategi Pemasaran*, Edisi 2, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Hasyim.2013. Pengertian Layanan (online), www.damandiri.or.id/file/nurhasyimadunairbab2. Pdf. Diakses 20. Desember 2017
- Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CV Masagung
- Heidjrachman dan Husnan Suad. 2004 *Manajemen Persoalia*. Cetakan Kesebelas. BPFE. Yogyakarta
- Juniarso. 2009. *Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan Pelayanan. Publik. Nuansa*, Bandung
- Kartono, 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cetakan Kedelapan, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Lukman, Sampara. 1999. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA. LAN Press
- Locke Har, E.A. (2001). *Esensi Kepemimpinan* (Terjemahan Aris Ananda). Jakarta : Spektrum
- Manan, 2000, *Penerapan Hukum Acara Perdata Di Lingkungan. Peradilan Agama, Yayasan Al Hikmah*, Jakarta
- Moenir, 1995. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT Bumi
- Mulyadi. 2012. *Akuntansi Biaya*. Edisi ke-5. Cetakan Kesebelas. Yogyakarta: STIM.
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). 2009. *Sustainable manufacturing and ecoinnovation: towards a green economy*. tersedia pada : <http://www.oecd.org>. Diakses tanggal 2 April 2017
- Purwanto. 2003. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya

- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rewansyah, Asnawi. 2010. *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance*. Yusaintanas Prima. Jakarta
- Sholeh, N. (2013, februari 16). Membangun Karakter dan Kepribadian. Retrieved oktober 29, 2013,
- Sholehuddin. 2008. *Kepemimpinan Pemuda Dalam Berbagai Perspektif*. PT Intimedia Ciptanusantara. Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2001. *Peranan Staf dan Manajemen*. Penerbit CV. Gunung. Agung. Jakarta.
- Sinambela, L.P. 2010. *Reformasi Pelayanan Publik;Teori,Kebijakan dan Implementasi*, cetakan kelima Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Soenarko, 2000, *Kebijaksanaan Pemerintah*, Airlangga University Press, Surabaya
- Soliha, E., & Hersugondo. (2008). “Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi”, *Fokus Ekonomi*, Vol 7 (No.2), p.83
- Sunggono, Bambang. 1994. *Hukum dan Kebijaksanaan Publik*. Jakarta: Sinar. Grafika
- Susilo Toto dan Nafisah, Durrotun. 2006. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)”. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 3: 2. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro
- Tannebaum, Weschler. & Nassarik. (1961). 24 dalam materi pelatihan ketrampilan manajerial SPMK. Tersedia :[http:// kmpk.ugm.ac.id/data/SPMKK/5a-KEPEMIMPINAN](http://kmpk.ugm.ac.id/data/SPMKK/5a-KEPEMIMPINAN) (revDes'02)
- Vroom, Victor. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Thoha, Miftah, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Tri Widodo W. 2004. *Pengembangan Kerjasama Pemerintah Dengan Masyarakat dan Swasta dalam Pembangunan Daerah*. Dalam Bahan. Diskusi Pada “Diklat Manajemen Pemerintahan bagi Aparat Pemerintah. Daerah Kabupaten Bandung”. Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I. Lembaga Administrasi Negara
- Young, 1996, *Who Leads Can Matter in Foreign Policimaking : A Framework for Leadership Analysis. Paper Presented at the The Annual of the Intenational Studies Association*, Sann Diego, 16-20.

Yukl Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi 5*. (Alih Bahasa Budi. Suprianto). Jakarta: Indeks

Waluyo, 2007, *Manajemen Publik, Konsep Aplikasi Dan Implementasinya Dalam* Pelaksanaan otonomi daerah, Yogyakarta: Andi Priting



LAMPIRAN



Lampiran 1. Musrenbangdes Tahun 2018 Untuk Usulan Pembangunan Tahun 2019



Lampiran 2. Posyandu Balita di Desa Gesikan



Lampiran 3. Rapat pembentukan tim sebelas untuk Musrenbangdes



Lampiran 4. Pelatihan pembuatan pakan ternak di Desa Gesikan



KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 131 /UN10.F03.11.11/PN/2018
Lampiran : -
Hal : Riset/Survey

Kepada : Yth. Kepala Desa Gesikan Kab. Tulungagung
Jl. Raya Desa Gesikan, Kec. Pakel-Kab Tulungagung

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Kowara Intan Pratiwi
Alamat : Perum. Taman Embong Anyar 1/H2 Mulyoagung, Dau, Malang
NIM : 145030601111002
Program Studi : Administrasi Publik
Konsentrasi/Minat : Perencanaan Pembangunan
Tema : Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam mendukung Pelayanan Masyarakat (Studi pada Kantor Desa Gesikan Kec. Pakel-Kab. Tulungagung)
Lamanya : 2 Bulan
Peserta : 1 Orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 5 Januari 2018

Mengetahui,
Ketua Jurusan Administrasi Publik



Drs. Andy Felta Wijaya, MDA, Ph.D
NIP. 19670217 199103 1 000

M : 08

Lampiran 5. Surat riset untuk penelitian di Desa Gesikan



PEMERINTAH KABUPATEN TULUNGAGUNG
KECAMATAN PAKEL

DESA GESIKAN

Jln.Raya Gesikan, Pakel – Tulungagung, Kode Pos 66273

SURAT KETERANGAN

Reg.No. 470 / 12 / 413.18/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Kepala Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung dengan ini menerangkan dengan sesungguhnya :

N a m a : SUJAK
Jabatan : KEPALA DESA

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

N a m a : Kowara Intan Pratiwi
Alamat : Perum. Taman Embong Anyar I/H 2 Mulyoagung, Dau, Malang.
NIM : 145030601111002
Konsentrasi/Minat : Perencanaan Pembangunan
Tema : Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam mendukung Pelayanan Masyarakat (Studi pada Kantor Desa Gesikan, Kec. Pakel, Kab. Tulungagung).
Lamanya : 2 Bulan
Peserta : 1 Orang

Sudah kami terima dan kita layani sebaik-baiknya dan dengan hasil yang baik.
Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gesikan, 12 Pebruari 2018

Kepala Desa



Lampiran 6. Surat Keterangan dari Kepala Desa Gesikan

CURRICULUM VITAE

DATA PRIBADI

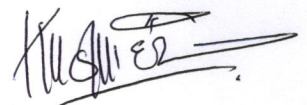
Nama : Kowara Intan Pratiwi
NIM : 145030601111002
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat Tanggal Lahir : Malang, 01 Agustus 1996
Kewarganegaraan : Indonesia
Agama : Islam
Kesehatan : Baik
Alamat Lengkap : Perumahan Taman Embong Anyar 1/H2,
Mulyoagung, Dau, Malang
Nomor Telepon : 081217480857
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik
Minat/konsentrasi : Perencanaan Pembangunan
Email : Kowaraintanp@gmail.com



PENDIDIKAN FORMAL

2002-2008 : SDN Tlogomas II Malang
2008-2011 : SMP Labboratorium UM Malang
2011-2014 : SMA Brawijaya Smart School Malang
2014-2018 : Universitas Brawijaya Malang

Hormat saya,



Kowara Intan Pratiwi